

DAFTAR ISI

PRAKATA	iv
PERNYATAAN KEORISINILAN DISERTASI	viii
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	16
C. Tujuan Penelitian	19
D. Manfaat Penelitian	20
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Konsep Manajemen Pemerintahan	21
1. Konsep Manajemen	21
2. Konsep Pemerintahan	27
3. Manajemen Pemerintahan	31
B. Konsep Kepemimpinan	33
1. Pengertian Kepemimpinan	33

2. Teori Kepemimpinan	39
3. Fungsi Kepemimpinan	54
C. Konsep Kepemimpinan Pelayan	62
1. Pengertian Kepemimpinan Pelayan	62
2. Ciri dan Tipe Kepemimpinan Pelayan	65
3. Fungsi Kepemimpinan Pelayan	69
4. Karakteristik Kepemimpinan Pelayan	71
D. Konsep Motivasi Kerja	80
1. Hakikat Motivasi Kerja	80
2. Penerapan Teori Motivasi Kerja	86
3. Faktor Pendorong Motivasi Kerja	93
4. Dimensi Motivasi Kerja	98
E. Konsep Kreativitas	101
1. Hakikat Kreativitas	101
2. Faktor yang Mempengaruhi Kreativitas	106
F. Penelitian Terdahulu yang Relevan	114
G. Kerangka Pikir dan Hipotesis	117
1. Kerangka Pikir	117
2. Hipotesis Penelitian	125
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis dan Desain Penelitian	126
B. Definisi Operasional Variabel	127

C. Populasi dan Sampel Penelitian	128
1. Populasi	128
2. Sampel	129
D. Lokasi Penelitian	130
E. Teknik Pengumpulan Data	130
F. Instrumen Penelitian	133
1. Uji Coba Instrumen	134
2. Hasil Uji Coba Instrumen	136
G. Kriteria Pengklasifikasian Skor Variabel-Variabel Penelitian	140
H. Teknik Analisis Data	140
1. Ukuran Sampel Minimal Untuk Aplikasi Model-Model Persamaan	141
2. Linearitas	141
3. Asumsi Normalitas	142
4. Deteksi Pencilan (<i>outliers</i>)	142
5. Multikolinieritas	143
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian	158
1. Karakteristik Responden dan Kelayakan Instrumen Penelitian	158
2. Uji Asumsi Untuk Pengujian Hipotesis	175
3. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Model</i>	188
4. Pengujian Hipotesis	191

5.	Analisis Atas Pengaruh Langsung, dan Pengaruh Tidak Langsung	194
6.	Faktor-Faktor yang Membangun Variabel Penelitian	196
7.	Temuan Hasil Penelitian	266
B.	Pembahasan Hasil Penelitian	219
1.	Karakteristik Masing-Masing Variabel	219
2.	Pengaruh Kepemimpinan Pelayan Terhadap Kreativitas Penyuluh	226
3.	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kreativitas Penyuluh	235
4.	Pengaruh Kepemimpinan Pelayan terhadap Motivasi Kerja	239
5.	Pengaruh Kepemimpinan Pelayan terhadap Kreativitas Penyuluh Melalui Motivasi Kerja	241
6.	Faktor-Faktor yang Membangun Variabel Penelitian	242
7.	Hasil Temuan Penelitian	267
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		
A.	Kesimpulan	270
B.	Saran	272
DAFTAR PUSTAKA		274
LAMPIRAN		286

PRAKATA

Segala puji dan syukur ke hadirat Allah SWT, oleh karena atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan dan penulisan disertasi ini dengan baik sesuai batas waktu yang telah direncanakan. Judul penelitian ini adalah “Pengaruh Kepemimpinan Pelayan dan Motivasi Kerja Terhadap Kreativitas Penyuluh Pertanian pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai”.

Penulisan disertasi ini penulis lakukan melalui proses yang penuh perjuangan yang cukup panjang dan tidak sedikit kendala yang ditemui. Namun demikian, berkat kesungguhan dan keseriusan promotor dan kopromotor dalam membimbing dan mengarahkan penulis serta menunjukkan strategi yang sesuai sehingga akhirnya disertasi ini dapat diselesaikan. Oleh karena itu, patutlah kiranya penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada Bapak Prof. Dr. Rifdan, M.Si selaku promotor dan Bapak Prof. Dr. H. Hamsu Abdul Gani, M.Pd selaku kopromotor yang senantiasa secara tulus memberikan arahan, bimbingan, dorongan, dan motivasi sehingga disertasi ini dapat diselesaikan. Kepada tim penguji, yaitu Bapak Prof. Dr. Haedar Akib, M.Si, Bapak Prof. Dr. H. Fakhri Kahar, M.Si, dan Bapak Prof. Dr. H. Muhammad Basri, M.Si, Dr. Ahmad Mappaenre, M.Si, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya atas jasanya selaku penguji internal, dan terima kasih pula kepada

Bapak Prof. Dr. Husaini Usman, M.Pd. selaku penguji eksternal yang dengan penuh kesungguhan dan ketulusan hati telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, dorongan, dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan disertasi ini.

Selanjutnya, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada Bapak Prof. Dr. Arismunandar, M.Pd. sebagai Rektor UNM, Bapak Prof. H. Sofyan Salam, M.A. Ph.D. sebagai Pembantu Rektor I, Bapak Dr. Nurdin Noni, M.Hum. sebagai Pembantu rektor II, Bapak Prof. Dr. Heri Tahir, S.H., M.H. Sebagai Pembantu Rektor III, dan Bapak Prof. Dr. H. Eko Hadi Sujiono, M.Si, sebagai Pembantu Rektor IV, Bapak Prof. Dr. Jasruddin, M.Si, sebagai Direktur PPs UNM, Bapak Prof. Dr. Suradi Tahmir, M.S. sebagai Asisten Direktur I PPs UNM. Bapak Prof. Dr. Andi Ihsan, M.Kes, sebagai Asisten Direktur II PPs UNM. Bapak Prof. Dr. Haerdar Akib, M.Si, sebagai Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik PPs UNM, atas segala bantuan, bimbingan, motivasi, dan dukungannya kepada penulis selama dalam perkuliahan.

Penulis juga tidak lupa mengucapkan banyak terima kasih atas bimbingan dan ilmu pengetahuan yang telah diberikan oleh para dosen selama masa perkuliahan pada Program S3 Administrasi Publik PPs UNM, yaitu; Bapak Prof. Dr. H. Andi Makkulau (almarhum), Bapak Prof. Dr. Suradi Tahmir, M.S, Bapak Prof. Dr. Haedar Akib, M.Si, Bapak Prof. Dr. Juanda Nawawi, M.S, Bapak Prof. Dr. Murtir Jeddawi, M.Si, Bapak Prof. Amir Imbaruddin, MDA, Ph.D, Bapak Prof. Dr. H.M. Idris Arief, M.S (almarhum), Bapak Prof. Dr. Andi Munarfah,

M.S. Bapak Prof. Dr. H. Syamsul Rijal, M.Si, Bapak Prof. Dr. H. A. Mansyur Hamid, M.Pd. (almarhum). Bapak Prof. Dr. Rifdan, M.Si, Bapak Prof. M. Arif Tiro, M.Sc, Ph.D, Bapak Dr. H. Muh. Isa Syamsu, M.Pd, Bapak Prof. Dr. Andi Agustang, M.Si, Bapak Prof. Dr. Chalid Imran Musa, M.Si, Bapak Prof. Dr. Muh. Ramli, M.Si, Bapak Prof. Dr. H. Mappa Nasrun, M. A. Bapak Dr. Muchlis Madani, M.Si, Bapak Dr. Muh. Firdaus, MBA.

Ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada Bapak Andi Rudyanto Asapa, SH, LLM Bupati Sinjai Periode 2003 – 2013, Bupati Sinjai saat ini Bapak H. Sabirin Yahya, S.Sos, Wakil Bupati Sinjai Bapak H. A. Fajar Yanwar, S.E, Sekretaris Daerah Kabupaten Sinjai, Bapak H. Taiyeb A. Mappasere, S.H, serta seluruh pejabat dan aparat Pemerintah Kabupaten Sinjai atas dorongan yang telah diberikan kepada penulis dalam mengikuti proses perkuliahan Program S3 ini. Dan secara khusus penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai beserta jajarannya, dan khususnya para penyuluh pertanian yang telah menjadi responden penelitian ini. Demikian pula kepada Bapak Ir. H. M. Jamil, M.P, Bapak Ir. Sultan. H. Tare, Bapak Ir. H. Ramlan Hamid, M.Si. Bapak Irwan Syuaib, SSTP, M.Si, dan Bapak A. Mandasini Saleh, S.Ip, M.Si, yang telah menjadi informan penelitian ini.

Kepada para rekan mahasiswa Program Studi Administrasi Publik PPs UNM angkatan tahun 2011 yang senantiasa memberikan motivasi, dukungan dan kerja

samanya sehingga penulis dapat menyelesaikan studi Program S3 ini, penulis juga tidak lupa menyampaikan banyak terima kasih.

Secara khusus penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada seluruh anggota keluarga; Ayahanda Juhaefa Isma (almarhum), Ibunda Hj. Yummi, Bapak mertua A. Alimuddin Tamar (almarhum), Ibu Mertua Munawarah (mertua), Istri tercinta Hj. Farida Ariyani, S.Sos, Ketiga putra putri; Karina Pratiwi Isma, S.K.M, Arnis Setiani Isma, S.H, Anugrah Triansyah Isma, menantu Jayadi, S.E, cucu Muhammad Zhafran Ismajaya, dan seluruh anggota keluarga lainnya yang senantiasa memberikan semangat, saran, dan bantuan sehingga penulis dapat menyelesaikan kuliah S3 ini dengan baik dan lancar.

Penulis berharap, semoga segala motivasi, bimbingan, bantuan, dukungan, dan saran yang telah diberikan oleh berbagai pihak sehingga proses perkuliahan sampai penyelesaian penelitian dan penyusunan disertasi ini, dapat bernilai ibadah dan pahalanya dilipat gandakan oleh Allah SWT, Amin.

Makassar,

Juni, 2016

H. Mukhlis Isma

PERNYATAAN KEORISINILAN DISERTASI

Saya H. Mukhlis Isma

Nomor Pokok : 11A05034

Menyatakan bahwa disertasi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Pelayan dan Motivasi Kerja terhadap Kreativitas Penyuluh Pertanian pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai” merupakan karya asli. Seluruh ide yang ada dalam disertasi ini, kecuali yang saya nyatakan sebagai kutipan, merupakan ide yang saya susun sendiri. Selain itu, tidak ada bagian dari disertasi ini yang telah saya gunakan sebelumnya untuk memperoleh gelar atau sertifikat akademik.

Jika pernyataan di atas terbukti sebaliknya, maka saya bersedia menerima sanksi yang ditetapkan oleh PPs Universitas Negeri Makassar.

Tanda tangan.....

Tanggal,

2016

ABSTRAK

H. MUKHLIS ISMA, 2016. Pengaruh Kepemimpinan Pelayan dan Motivasi Kerja terhadap Kreativitas Penyuluh Pertanian pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai. (dibimbing oleh Promotor Prof. Dr. Rifdan, M.Si, dan Kopromotor Prof. Dr. H. Hamsu Abdul Gani, M.Pd.)

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan: 1) pengaruh kepemimpinan pelayan dan motivasi kerja terhadap kreativitas penyuluh pertanian pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan (BPPKP) Kabupaten Sinjai, 2) faktor-faktor yang membangun kepemimpinan pelayan, motivasi kerja dan kreativitas penyuluh pertanian pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Populasi penelitian berjumlah 161 penyuluh pertanian. Sampel penelitian diambil secara proporsional sampling, dan penentuan jumlah sampel dilakukan dengan menggunakan teknik Slovin, sehingga ditetapkan jumlah sampel yaitu sebanyak 115 orang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan pelayan oleh Kepala BPPKP berpengaruh signifikan, baik secara langsung maupun tidak langsung (melalui motivasi kerja) terhadap kreativitas penyuluh pertanian, (2) Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kreativitas penyuluh pertanian, dan (3) Kepemimpinan pelayan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja penyuluh pertanian. Hasil penelitian menunjukkan pula bahwa: (1) Faktor-faktor yang membangun kepemimpinan pelayan adalah: membantu pengikut untuk tumbuh dan sukses, berperilaku etis, memulihkan emosi, membentuk konsep, menciptakan nilai, dan mengutamakan pengikut; (2) Faktor-faktor yang membangun motivasi kerja

adalah: prestasi yang dicapai, tanggung jawab, pengakuan atas hasil kerja, minat pada pekerjaan, dan peluang pengembangan karier; (3) Faktor-faktor yang membangun kreativitas penyuluh pertanian adalah: kecekatan dalam bekerja, sikap atraktif, inisiatif dalam memecahkan masalah, keteguhan dalam bekerja, dan sikap toleransi.

Kata kunci: Kepemimpinan pelayan, motivasi kerja, kreativitas penyuluh.

**PENGARUH KEPEMIMPINAN PELAYAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
KREATIVITAS PENYULUH PERTANIAN PADA BADAN PELAKSANA
PENYULUHAN DAN KETAHANAN PANGAN KABUPATEN SINJAI**

H. MUKHLIS ISMA



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR
2016**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN PELAYAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP
KREATIVITAS PENYULUH PERTANIAN PADA BADAN PELAKSANA
PENYULUHAN DAN KETAHANAN PANGAN KABUPATEN SINJAI**

Disertasi

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Derajat

Doktor

Program Studi

Ilmu Administrasi Publik

Disusun dan Diajukan oleh

H. MUKHLIS ISMA

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR
2016**

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : **Pengaruh Kepemimpinan Pelayan dan Motivasi Kerja terhadap Kreativitas Penyuluh Pertanian pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai**

Nama : **H. Mukhlis Isma**

Nomor Induk : **11A05034**

Program Studi : **Administrasi Publik**

Menyetujui,

Prof. Dr. Rifdan, M.Si.
Promotor

Prof. Dr. H. Hamsu Abdul Gani, M.Pd.
Kopromotor

Mengetahui,

Ketua
Program Studi
Administrasi Publik,

Direktur
Program Pascasarjana
Universitas Negeri Makassar

Prof. Dr. H. Haedar Akib, M.Si.
NIP. 19650522 199003 1 002

Prof. Dr. Jasruddin, M.Si.
NIP. 19641222 199103 1 002

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Penyelenggaraan pemerintahan daerah merupakan bagian integral dari penyelenggaraan pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Salah satu tujuan utama penyelenggaraan pemerintahan Negara adalah sebagaimana yang diamanatkan dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, yaitu untuk memajukan kesejahteraan bagi seluruh masyarakat. Untuk mewujudkan tujuan tersebut dijalankanlah suatu sistem pemerintahan dalam wujud birokrasi pemerintahan, termasuk di Kabupaten Sinjai. Dalam rangka peningkatan kesejahteraan masyarakat tersebut, Pemerintah Kabupaten Sinjai melaksanakan berbagai kegiatan pembangunan yang salah satu prioritasnya adalah pembangunan sektor pertanian, dengan sasaran peningkatan produktivitas usaha pertanian masyarakat. Hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat petani dan keluarganya, yang merupakan bagian terbesar atau sekitar 65 persen dari jumlah penduduk Kabupaten Sinjai yang berjumlah 243.886 jiwa (Sinjai Dalam Angka, 2013).

Dalam rangka menyukseskan pembangunan sektor pertanian, perlu didukung oleh berbagai faktor, salah satunya adalah peranan para penyuluh pertanian sebagai garda terdepan dan memiliki peran strategis dalam pembangunan pertanian. Para

penyuluh pertanian, baik penyuluh pertanian tanaman pangan, perkebunan, peternakan, maupun penyuluh kehutanan diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian berbagai program pembangunan pertanian melalui penyampaian berbagai informasi teknologi pertanian kepada para pelaku utama pertanian terutama para petani, nelayan, peternak, yang dapat menunjang pengembangan usaha pertanian. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2006 tentang Sistem Penyuluhan Pertanian, Perikanan, dan Perkebunan, dikatakan bahwa penyuluhan adalah sebagai bagian dari upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dan memajukan kesejahteraan umum yang merupakan hak asasi warga Negara Republik Indonesia. Melalui penyuluhan pertanian oleh para penyuluh, diharapkan para pelaku utama pertanian mau dan mampu menolong dan mengorganisasikan dirinya dalam mengakses informasi pasar, teknologi, permodalan, dan sumber daya lainnya, sebagai upaya untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi usaha, pendapatan, dan kesejahteraannya, serta meningkatkan kesadaran dalam pelestarian fungsi lingkungan hidup.

Dalam menjalankan peranan dan tanggung jawab untuk memberikan pelayanan penyuluhan pertanian, para penyuluh pertanian diperhadapkan pada berbagai tantangan, namun tetap diharapkan memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Hanya dengan kinerja yang tinggi, para penyuluh pertanian akan mampu membawa perubahan yang mendasar bagi pengembangan sektor pertanian. Tuntutan kinerja terhadap seseorang dalam suatu organisasi adalah tidak terkecuali terhadap para

penyuluh pertanian sebagai anggota dalam suatu organisasi. Dikemukakan oleh Furtwengler yang dipertegas kembali oleh Mangkunegara, dkk (2005:67) mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu keterampilan interpersonal, mental untuk sukses, terbuka untuk perubahan, kreativitas, keterampilan berkomunikasi, dan inisiatif. Dengan demikian maka kreativitas menjadi salah satu aspek penting bagi aparat pemerintah termasuk para penyuluh pertanian untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Sebagai salah satu faktor yang menentukan kinerja seseorang, maka kreativitas menjadi faktor penting dalam suatu organisasi. Hal tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Akib (2011:20) bahwa faktor penting dalam suatu organisasi adalah kreativitas, baik kreativitas individu maupun kreativitas kelompok karena kreativitas sebagai suatu perilaku senantiasa mewarnai praktik penyelenggaraan kegiatan pegawai dalam organisasi. Melalui kreativitas aparat birokrasi dalam suatu organisasi pemerintahan daerah diharapkan setiap permasalahan yang dihadapi oleh organisasi dapat teratasi dengan baik dan menjadi pemicu percepatan pencapaian kinerja organisasi. Pentingnya kreativitas para penyuluh pertanian juga telah dikemukakan oleh Wakil Menteri Pertanian R.I. (Rusman Heriawan, 2012) bahwa penyuluh pertanian memiliki peran strategis dalam pelaksanaan pembangunan pertanian. Karena itu pemerintah berharap agar para penyuluh pertanian memiliki pikiran yang faktual, kreatif, cerdas, mau bekerja keras dan tuntas dalam menghadapi beragam masalah penyuluhan selama ini.

Penyelenggaraan penyuluhan pertanian sering kali menghadapi tantangan berupa masalah rendahnya minat atau animo petani untuk mengikuti penyuluhan. Hal ini disebabkan karena pelaksana utama pembangunan pertanian di Indonesia termasuk di Kabupaten Sinjai pada umumnya adalah petani-petani kecil yang mayoritas hanya memiliki modal berupa lahan dan asset lainnya yang sangat terbatas. Petani-petani kecil tersebut juga pada umumnya sering kali lemah semangatnya untuk memperbaiki mutu hidupnya, (Mardikanto,1994:67). Lemahnya semangat petani untuk memperbaiki mutu hidupnya tersebut menjadikan petani kurang bergairah dan memiliki animo atau minat yang rendah untuk terlibat dalam kegiatan penyuluhan pertanian. Sebagai gambaran, dapat dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Saparyanti (2008) tentang kajian peranan pendidikan terhadap pembangunan pertanian di Kabupaten Demak, menyebutkan bahwa anggota kelompok tani di Kabupaten Demak yang aktif mengikuti kegiatan penyuluhan hanya sekitar 40 persen sebagai akibat rendahnya animo atau minat petani. Kondisi tersebut tentunya tidak jauh berbeda dengan yang terjadi di kabupaten Sinjai. Dalam kaitan inilah sehingga kreativitas dianggap penting untuk dimiliki oleh setiap penyuluhan pertanian, dimana para penyuluh pertanian harus mampu menjadikan petani dapat menerima materi penyuluhan di tempat dimana para petani beraktivitas. baik melalui metode tatap muka maupun melalui media massa. Di samping itu, penyuluh harus mampu menumbuhkan minat para petani untuk mengikuti penyuluhan. Bahkan para penyuluh

diharapkan pula untuk mencari sendiri tempat penyuluhan dan membangun suasana penyuluhan yang menyenangkan.

Dalam perencanaan penyelenggaraan penyuluhan, para penyuluh dituntut untuk membuat program penyuluhan dan rencana kerja tahunan sebagai pedoman kerja yang harus terukur, realistis, bermanfaat, dan dapat dilakukan dan dilaksanakan secara partisipatif, terpadu, transparan, demokratis, dan bertanggung gugat. Berdasarkan program penyuluhan dan rencana kerja tahunan yang telah dibuat, para penyuluh melaksanakan kegiatan penyuluhan yang mengandung pembelajaran bagi petani agar mampu memecahkan permasalahan usaha taninya. Dalam proses penyuluhan, para penyuluh harus mampu menyediakan materi, menerapkan metode penyuluhan serta alat bantu belajar yang sesuai dengan kebutuhan dan sesuai dengan ketersediaan sarana, alat dan bahan. Untuk mengatasi tantangan tersebut, kreativitas, komitmen dan dedikasi penyuluh dipertaruhkan, kreatif dalam keterbatasan namun tetap persisten dan konsisten untuk mencapai tujuan (Zulkifli, 2013:1).

Kinerja aparat penyuluh pertanian di Indonesia yang salah satunya ditentukan oleh tingkat kreativitas menunjukkan kondisi yang masih perlu didorong dan dikembangkan. Kondisi tersebut juga tidak terkecuali bagi penyuluh pertanian di Kabupaten Sinjai. Masih rendahnya kinerja penyuluh pertanian terlihat dari kondisi yang diharapkan mengenai berbagai aspek dalam penyelenggaraan penyuluhan yang belum sepenuhnya sama dengan kondisi aktual di lapangan, sebagaimana tergambar dalam Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1 Kondisi Aktual dan Kondisi Yang Diharapkan Dalam Kinerja Penyuluhan Pertanian di Indonesia

No	Uraian	Kondisi Aktual	Kondisi yang Diharapkan
1	Orientasi Penyuluhan	Mengutamakan kebijakan pemerintah	Mengacu pada kebutuhan masyarakat petani sebagai penerima manfaat
2	Pendekatan penyuluhan	<i>Top-Down</i>	<i>Bottom-Up partisipatif</i>
3	Materi penyuluhan	Didominasi teknik-teknik budidaya suatu komoditas untuk peningkatan produksi	Berisi unsur pengembangan sumberdaya manusia dan peningkatan modal sosial, serta unsur ilmu pengetahuan, teknologi, informasi, ekonomi, manajemen, hukum, dan pelestarian lingkungan
4	Sumber informasi teknologi	Dinas/lembaga penelitian	Dinas/lembaga penelitian/ perguruan tinggi dengan memperhatikan kearifan local
5	Metode penyuluhan	Didominasi media interpersonal (<i>face to face communication</i>)	Memanfaatkan multi media secara proporsional dan media inter-personal (melalui plot demonstrasi, kelompok diskusi dan dialog)
6	Konsep/teori yang digunakan	Pendidikan, informasi, dan komunikasi	Pendidikan, informasi, dan komunikasi dengan memadukan konsep psikologi sosial dan pemasaran sosial
7	Pendekatan dan strategi penyuluhan	Pendekatan proyek	Pendekatan kesejahteraan masyarakat petani

Sumber: Indraningsih, dkk. (2010:10)

Dari ke tujuh aspek tersebut perlu diupayakan penyesuaian kondisi aktual dengan kondisi yang diharapkan sehingga sasaran penyelenggaraan penyuluhan pertanian dapat tercapai secara optimal. Dengan kreativitas para penyuluh pertanian

memungkinkan kondisi aktual yang dilakukan di lapangan dapat sesuai dengan kondisi yang diharapkan sebagaimana diuraikan diatas.

Hal lain yang menunjukkan masih perlunya kinerja penyuluh pertanian ditingkatkan khususnya di Kabupaten Sinjai dapat dicermati dari kemampuan para penyuluh untuk menyelesaikan penyusunan programa penyuluhan. Data yang ada pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai menunjukkan bahwa untuk tahun 2014, baru sebanyak 75,8 persen atau 122 orang penyuluh dari 161 orang penyuluh yang ada, yang mampu menyelesaikan secara tepat waktu. Sedangkan penyusunan rencana kerja tahunan adalah baru sebanyak 82,6 persen atau 133 orang penyuluh dari 161 orang penyuluh yang ada, yang mampu menyelesaikan secara tepat waktu.

Salah satu sasaran kinerja penyuluh pertanian adalah menumbuhkan minat dan kemauan petani untuk berhimpun dalam suatu kelompok tani, serta berupaya meningkatkan status kualifikasi kelompok tani dari klasifikasi pemula ke kualifikasi lanjut, dari kualifikasi lanjut ke kualifikasi madya, dan dari kaulifikasi madya ke kualifikasi kelompok tani utama. Dari segi perkembangan jumlah kelompok tani yang dibina oleh penyuluh pertanian nampak mengalami peningkatan dimana pada tahun 2009 berjumlah 783 unit meningkat menjadi 1.108 unit pada tahun 2013. Data perkembangan jumlah dan kualifikasi kelompok tani di Kabupaten Sinjai adalah sebagaimana dalam Tabel 1.2 berikut:

Tabel 1.2 Perkembangan Jumlah dan Kualifikasi Kelompok Tani di Kabupaten Sinjai

No	Klasifikasi Kelompok Tani	Tahun				
		2009	2010	2011	2012	2013
1	Pemula	322	387	451	547	552
2	Lanjut	340	342	352	374	435
3	Madya	90	96	101	107	107
4	Utama	9	9	12	12	14
Jumlah		761	834	916	1040	1108

Sumber : Sinjai dalam Angka Tahun 2013.

Data pada Tabel 1.2 tersebut menunjukkan perkembangan kualifikasi kelompok tani yang sangat lamban. Jika kinerja penyuluh pertanian yang rendah akibat rendahnya kreativitas dibiarkan begitu saja, maka akan berdampak pada menurunnya produktivitas petani yang berarti pembangunan pertanian mengalami kegagalan.. Untuk itu, kinerja penyuluh pertanian harus ditingkatkan yang salah satunya dengan meningkatkan kreativitas kerja mereka.

Secara konseptual, kreativitas dipahami sebagai kemampuan melahirkan, mengembangkan, dan mengubah gagasan, proses, model, pelayanan, dan perilaku tertentu (Akib, 2005:2-3). Kreativitas dirumuskan pula sebagai kemampuan yang mencerminkan kelancaran, keluwesan (fleksibilitas), dan orisinalitas dalam berpikir, serta kemampuan untuk mengkolaborasi, mengembangkan, memperkaya, memperinci suatu gagasan (Munandar, 2009). Kreativitas juga dapat dimaknai sebagai kemampuan untuk membawa sesuatu yang baru dalam kehidupan (Goman, 1999). Dapat disimpulkan bahwa kreativitas adalah suatu perilaku yang ditunjukkan yang lahir dari kesadaran tentang cara baru dan tindakan baru yang berbeda dengan

sebelumnya tetapi lebih efektif, efisien, dan produktif. Cara baru dan tindakan baru tersebut adalah hasil berpikir di luar kebiasaan sehingga kreativitas juga adalah manifestasi dari *thinking out of the box*.

Kreativitas sebagai suatu perilaku pada dasarnya tidaklah berada di ruang hampa, tetapi dipengaruhi, didorong dan diarahkan oleh suatu stimulus. Dengan demikian maka kreativitas yang ditunjukkan oleh aparat penyuluh pertanian merupakan reaksi dari stimulus yang diterima. Hubungan reaksi–stimulus tersebut dilandasi oleh teori perilaku Skinner yang dikenal dengan teori *Stimulus–Organisme–Respon* (S-O-R). *Stimulus-organisme-respon*. Hal tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Thoha (2012:3) tentang perilaku individu yaitu merupakan suatu fungsi dari interaksi antara person atau individu dengan lingkungannya. Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa perilaku seorang aparat sangat ditentukan oleh respon mereka atas stimulus yang berasal dari faktor internal atau dari dalam diri mereka serta faktor eksternal yaitu berasal dari lingkungan organisasi.

Sejumlah faktor yang mempengaruhi kreativitas karyawan, termasuk penyuluh pertanian perlu dicermati secara mendalam. Faktor-faktor yang mempengaruhi kreativitas karyawan dapat dijadikan sebagai pendorong peningkatan kreativitas penyuluh pertanian. Ada beberapa faktor yang sifatnya urgen mempengaruhi kreativitas, antara lain: kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, dan lingkungan organisasi (Akib, 2011:21), motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik, Rogers dalam Munadar (2009:47). Kreativitas beserta faktor-faktor yang dianggap

mempengaruhi yaitu kepemimpinan dan motivasi kerja sebagaimana dijelaskan di atas adalah merupakan bagian dari aspek manajemen suatu organisasi, sehingga menjadi bagian dalam lingkup kajian administrasi publik.

Mencermati teori dan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa aspek kepemimpinan dan motivasi kerja memegang peranan penting dalam menentukan perilaku kreatif karyawan, tidak terkecuali para penyuluh pertanian. Secara konseptual kepemimpinan merupakan suatu kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi, (Rivai dan Mulyadi, 2010:155). Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu pengembangan kualitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Salah satu ciri karakter ideal sumber daya manusia yang berkualitas adalah perilaku kreatif dan inovatif yang ditunjukkan, (Tilaar, 1990:116). Kepemimpinan merupakan proses yang mengandung unsur mempengaruhi, mengarahkan, memberdayakan, dan adanya kerja sama pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan akan sangat tergantung pada sejauh mana peran kepemimpinan dijalankan. Dengan demikian kepemimpinan memegang peran sentral dalam dinamika kehidupan organisasi sehingga kepemimpinan juga dikatakan sebagai inti dari manajemen.

Secara teoretis, keterkaitan kepemimpinan dengan kreativitas bawahan dilandasi pula oleh *leader role theory* yang menyatakan bahwa apabila frekuensi interaksi dan peranserta dalam aktivitas bersama meningkat, maka perasaan saling memiliki akan timbul dan norma-norma kelompok atau perilaku kelompok akan makin jelas. Norma dan perilaku kelompok adalah akumulasi dari norma dan perilaku individu yang terbentuk dari interaksi dan peranserta dalam aktivitas bersama tersebut. Norma dan perilaku individu tersebut didalamnya mencakup perilaku kreatif atau kreativitas.

Kepemimpinan dalam organisasi Satuan Kerja perangkat Daerah pada pemerintah daerah, ditekankan mengenai kemampuan memberikan teladan yang baik, kemampuan menggerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi, kemampuan menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan mengambil keputusan dengan cepat dan tepat (Badan Kepegawaian Negara, 2013:94). Sejalan dengan itu, Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan (BPPKP) Kabupaten Sinjai sebagai pemimpin lembaga yang mewadahi para penyuluh pertanian, dan merupakan salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) pada pemerintah Kabupaten Sinjai telah menjalankan suatu proses kepemimpinan. Dalam pengamatan awal yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa kecenderungan kepemimpinan yang dipraktekkan oleh kepala BPPKP adalah gaya atau perilaku kepemimpinan pelayan. Menurut pandangan kontemporer, gaya kepemimpinan yang relatif dianggap baru pada saat ini

adalah kepemimpinan pelayan (*servant leadership*). Kepemimpinan pelayan adalah pendekatan yang berfokus pada kepemimpinan dari sudut pandang pemimpin dan perilakunya. Kepemimpinan pelayan menekankan perhatian pada masalah pengikut mereka, empati, serta mengembangkan pengikut. Pemimpin pelayan mengutamakan pengikut, memberdayakan pengikut, dan membantu pengikut mengembangkan kapasitas pribadinya secara penuh (Nourthouse, 2013).

Kepemimpinan pelayan yang dipraktekkan oleh Kepala Badan Pelaksana Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai, adalah ditandai oleh kemampuan membentuk konsep, kemampuan memulihkan emosi, mengutamakan pengikut, membantu pengikut tumbuh dan sukses, berperilaku etis, memberdayakan, dan menciptakan nilai untuk masyarakat. Karakteristik kepemimpinan pelayan tersebut sejalan dengan hal-hal yang ditekankan dalam kepemimpinan organisasi SKPD pada pemerintahan daerah. Dengan demikian maka istilah pelayan yang melekat pada kepemimpinan yang dipraktekkan adalah mencerminkan sebagai abdi Negara karena merupakan bagian dari penyelenggara Negara yang bertanggung jawab memimpin para penyuluh pertanian sebagai ujung tombak dari program pemerintah di sektor pertanian. Kepemimpinan pelayan dinilai tepat untuk diterapkan pada organisasi pelayanan publik yang bersentuhan langsung dengan masyarakat seperti kegiatan penyuluhan pertanian kepada para petani, nelayan dan pelaku usaha di sektor pertanian. Hal ini sangat dimungkinkan karena secara ideal kepemimpinan pelayan melahirkan individu di dalam organisasi yang peduli dengan orang lain dan bersedia mengembangkan

organisasi yang peduli dengan masyarakat (Northouse, 2013). Kepedulian dengan orang lain dan kesediaan mengembangkan organisasi adalah merupakan representasi dari kreativitas yang ditunjukkan oleh individu dalam organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kreativitas penyuluh pertanian dapat dilahirkan melalui tempaan kepemimpinan pelayan yang dijalankan oleh pemimpin organisasi, dalam hal ini Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan. Pemaknaan tersebut sangat mendasar karena secara konseptual pemimpin dapat mendorong dan mendukung kreativitas untuk membantu pengikut dan organisasi agar lebih menerima serta siap berubah (Daft, 2005:659).

Perilaku kreatif juga dipengaruhi oleh faktor motivasional, dimana aspek motivasional merupakan kondisi dalam suatu organisasi yang tercipta dalam proses kepemimpinan. Motivasi kerja aparat birokrasi sangat penting, karena pada dasarnya, dengan motivasi yang tepat para karyawan akan terdorong untuk berbuat melalui perilaku yang baik semaksimal melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan terpelihara pula (Siagian, 2010:287).

Pengkajian tentang motivasi kerja dalam kaitannya dengan kreativitas penyuluh pertanian didasarkan pada teori motivasi dua faktor oleh Herzberg (1923-2000). Herzberg mengemukakan teori motivasi berdasarkan dua faktor yaitu faktor hygiene dan faktor motivator. Menurut teori ini, ada dua faktor yang mempengaruhi

kondisi pekerjaan seseorang, yaitu faktor pemuas (*motivation factor*) yang juga biasa disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation*, dan faktor kesehatan (*hygienes*) yang juga disebut disatisfier atau *ekstrinsic motivation*. Keterkaitan kreativitas sebagai suatu perilaku dengan teori motivasi dua faktor nampak dari konsepsi bahwa karyawan yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkan menggunakan kreativitas dan inovasinya bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasan disini tidak terutama dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya mereka yang lebih terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi.

Faktor yang mempengaruhi motivasi meliputi faktor internal yang bersumber dari dalam individu dan faktor eksternal yang bersumber dari luar individu. Faktor internal seperti; sikap terhadap pekerjaan, bakat, minat, pengalaman. Faktor eksternal dari luar individu yang bersangkutan seperti; pengawasan, gaji, lingkungan kerja, dan prestasi kerja yang dihasilkan, (Wahjosumidjo, 2011:42). Adapun dimensi motivasi dalam konteks teori dua faktor adalah sebagaimana dikemukakan oleh Herzberg terdiri dari; pekerjaan itu sendiri, prestasi yang diraih, peluang untuk maju, pengakuan orang lain, dan tanggung jawab.

Kreativitas yang didorong oleh motivasi kerja sebagaimana dikemukakan diatas, juga paling tidak didorong oleh nilai filosofis kearifan lokal masyarakat

Bugis–Makassar Sulawesi Selatan “*Tellu Cappa*” (tiga ujung) sebagai sumber motivasi, yaitu; ujung lidah, ujung laki-laki, dan ujung badik. Mary Jo Hatch, sebagaimana dipertegas kembali oleh Akib (2014) mengemukakan bahwa makna simbolik tellu cappa, pertama; ujung lidah yakni kemampuan diplomasi bermakna sebagai kebutuhan berprestasi (McClelland), kebutuhan sosial dan penghargaan (Maslow) kebutuhan akan penguatan (Skinner). Kedua; ujung laki-laki untuk membangun kekerabatan bermakna kebutuhan psikologis (Maslow), kebutuhan membangun relasi atau afiliasi (McClelland). Ketiga; ujung badik bermakna persamaan hak dan hukum akan meneguhkan aktualisasi diri (Maslow), kebutuhan akan kekuasaan (McClelland), esensi dari teori keadilan (Adams).

Mencermati dimensi motivasi kerja tersebut nampak keterkaitannya dengan peran kepemimpinan yang dilandasi oleh teori *energize* yaitu pemimpin memberikan contoh yang benar, mengkomunikasikannya dengan cara yang tepat. Demikian pula teori *two stage model* yang menyatakan bahwa bila pemimpin meningkatkan keterampilan bawahannya, sebenarnya itu juga akan mendorong bawahan untuk meningkatkan motivasinya. Dengan demikian kepemimpinan pelayan dianggap dapat mendorong kreativitas karyawan melalui motivasi kerja yang dibangun pada bawahannya untuk bekerja secara profesional yang dilandasi oleh perilaku kreatif.

Dari uraian tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa motivasi kerja diduga berpengaruh terhadap kreativitas aparat penyuluh pertanian pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai. Di lain pihak motivasi kerja

tersebut juga diduga dipengaruhi oleh kepemimpinan pelayan, dan kepemimpinan pelayan juga diduga secara langsung berpengaruh terhadap kreativitas penyuluh pertanian. Atas dugaan adanya pengaruh tersebut, dan dikaitkan dengan kondisi kreativitas penyuluh pertanian yang tetap perlu ditingkatkan, penulis tertarik melakukan penelitian tentang kreativitas penyuluh pertanian dikaitkan dengan faktor yang mempengaruhi. Dalam penelitian ini penulis memilih judul penelitian **“Pengaruh Kepemimpinan Pelayan dan Motivasi Kerja terhadap Kreativitas Penyuluh Pertanian pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai”**.

Faktor penting yang mendorong peneliti untuk melakukan penelitian tentang kepemimpinan pelayan, motivasi kerja dan kreativitas penyuluh pertanian, yaitu; (1) pada tataran akademik di Indonesia khususnya di Kabupaten Sinjai, penelitian dalam konteks kepemimpinan pelayan, motivasi kerja, dan kreativitas pada organisasi lingkup pemerintah daerah relatif masih baru, bahkan belum ada (2) tuntutan peningkatan motivasi kerja aparatur khususnya penyuluh pertanian, (3) tuntutan peningkatan kreativitas penyuluh pertanian dalam rangka peningkatan pelayanan publik khususnya pelayanan penyuluhan kepada para pelaku usaha pertanian.

B. Rumusan Masalah

Penyelenggaraan pelayanan publik bidang penyuluhan pertanian di Kabupaten Sinjai yaitu melalui implementasi peran para penyuluh pertanian pada Badan

Pelaksanaan Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai. Namun demikian, menjadi permasalahan karena kreativitas sebagai bagian dari aspek yang menentukan kinerja aparat penyuluh pertanian masih perlu ditingkatkan. Faktor yang dianggap berpengaruh terhadap kreativitas adalah kepemimpinan dan motivasi kerja. Dalam kaitan tersebut, apakah Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan dalam kapasitasnya sebagai kepala unit organisasi telah mengemban secara baik fungsi dan peran kepemimpinan yang memang harus diemban oleh seorang kepala unit organisasi dalam pemerintahan daerah. Esensi dari kepemimpinan secara umum termasuk kepemimpinan pelayan adalah pengaruh dan pemberdayaan dalam arti harus mampu mempengaruhi dan memberdayakan bawahannya untuk secara sadar melaksanakan tugas secara maksimal dalam rangka pencapaian kinerja, tujuan, dan pertumbuhan organisasi. Selain aspek kepemimpinan, juga apakah manajemen organisasi telah menciptakan kondisi yang dapat memenuhi apa yang menjadi harapan aparatnya sehingga menjadi motivasi kerja baginya. Dengan motivasi kerja tersebut dapat menjadikan para penyuluh berperilaku kreatif dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan permasalahan pokok yang dikemukakan, dan paradigma penelitian dengan metode kuantitatif maka formulasi rumusan masalah penelitian adalah:

1. Seberapa baik kepemimpinan pelayan, motivasi kerja, dan kreativitas penyuluh pertanian pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai?
2. Faktor-faktor apa saja yang membangun kepemimpinan pelayan, motivasi kerja, dan kreativitas penyuluh pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai?
3. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan pelayan secara langsung terhadap kreativitas penyuluh pertanian pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai?
4. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kreativitas penyuluh pertanian pada Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai?
5. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap motivasi kerja penyuluh pertanian pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai?
6. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan pelayana secara tidak langsung (melalui motivasi kerja) terhadap kreativitas penyuluh pertanian pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui kondisi kepemimpinan pelayan, motivasi kerja, dan kreativitas penyuluh pertanian pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang membangun kepemimpinan pelayan, motivasi kerja, dan kreativitas penyuluh pertanian pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan pelayan secara langsung terhadap kreativitas penyuluh pertanian pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai.
4. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kreativitas penyuluh pertanian pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap motivasi kerja penyuluh pertanian pada Badan Penyuluhan dan Ketahanan Pangan kabupaten Sinjai.
6. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan pelayan secara tidak langsung (melalui motivasi kerja) terhadap kreativitas penyuluh pertanian pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

- a. Menjadi bahan rujukan dan referensi bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya pada disiplin ilmu administrasi publik.
- b. Bahan kajian dan pustaka bagi pengembangan penelitian lebih lanjut, khususnya mengenai kreativitas aparat penyuluh pertanian dan aparat pemerintah pada umumnya dalam kaitannya dengan kepemimpinan pelayan dan motivasi kerja.

2. Manfaat Praktis

- a. Bahan masukan bagi Pemerintah Kabupaten Sinjai dalam menyusun dan merumuskan kebijakan peningkatan kreativitas aparat melalui pengembangan sumberdaya manusia aparatur yang berperilaku positif dan kreatif serta berkinerja baik.
- b. Menjadi bahan pertimbangan bagi Pemerintah Kabupaten Sinjai dalam upaya memecahkan masalah yang berkaitan dengan peningkatan kreativitas, baik kreativitas aparat penyuluh pertanian maupun kreativitas aparat pemerintah daerah pada umumnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Manajemen Pemerintahan

1. Konsep Manajemen

Manajemen adalah inti dari administrasi. Secara etimologi, manajemen yang dalam Bahasa Indonesia diterjemahkan sebagai manajemen, berasal dari kata manus yang berarti tangan dan agere yang berarti melakukan. Kedua kata itu digabung sehingga menjadi managiere (Bahasa Latin) dan diterjemahkan ke Bahasa Inggris to manage (kata kerja), atau management (kata benda). Pengertian manajemen sebagaimana dikemukakan oleh Sapre (2002) yang dipertegas kembali oleh Usman (2014:6) adalah serangkaian kegiatan yang diarahkan langsung untuk penggunaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen dalam arti luas adalah perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan (P3) sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Usman, 2014:6). Adapun Terry (2014:1) mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Sedangkan oleh Hasibuan (2007:1) menyatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif

dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Demikian pula oleh Stoner, sebagaimana dikemukakan kembali oleh Handoko (1991:8) bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Manajemen juga dimaknai sebagai upaya menapai tujuan dengan menggunakan sumber daya yang ada secara efisien. Hal ini dapat dipahami dari pendapat yang dikemukakan oleh Suradinata (1998:14) bahwa manajemen adalah kemampuan yang berhubungan dengan usaha untuk mencapai tujuan tertentu dengan jalan menggunakan manusia dan berbagai sumber yang tersedia dalam organisasi dengan cara seefisien mungkin.

Dari beberapa pengertian mengenai manajemen tersebut di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sesungguhnya adalah menyangkut proses kegiatan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi tersebut. Dalam proses kegiatan untuk pencapaian tujuan tersebut melibatkan sumber daya yang ada dalam organisasi baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Adapun proses kegiatan yang dimaksudkan adalah suatu bentuk kerja yang terangkum dalam fungsi-fungsi manajemen. Dikemukakan oleh para ahli manajemen sebagaimana dalam Syafiie (2006:15) bahwa fungsi manajemen adalah; *planning, organizing, commanding, coordinating, dan controlling* (Henry Fayol); *planning, organizing, staffing, directing, coordinating,*

repoting, dan *budgeting* (Luther M. Gilick); *planning*, *organizing*, *staffing*, *directing*, dan *controlling* (Harold Koonts dan Cyriil O'Donnel); *directing* dan *facilitating* (John D.Millet); *planning*, *organizing*, *motivating*, dan *controlling* (john F.Mee); *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* (George R.Terry).

Dari pendapat beberapa ahli manajemen tersebut di atas, peneliti menekankan pada pendapat yang dikemukakan oleh George R. Terry yang mengungkapkan empat fungsi manajemen, yaitu; *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (penggerakan), dan *Controlling* (pengawasan). Keempat fungsi manajemen ini biasa dikenal dan disingkat dengan sebutan “POAC”. Fungsi-fungsi manajemen inilah yang sangat populer dan fundamental dalam rangka untuk pencapaian tujuan dalam setiap kegiatan dalam organisasi termasuk organisasi pemerintahan.

Dalam hal *planning*, dimaksudkan untuk menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan tersebut. Dalam kaitan tersebut maka dalam *planning* dilakukan penetapan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan (Terry, 2013:17). Senada dengan hal tersebut di atas, dikemukakan pula oleh Handyaningrat (2002:25) bahwa *planning* adalah suatu pemilihan yang berhubungan dengan waktu yang akan datang dalam menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diusulkan dengan penuh keyakinan untuk tercapainya hasil yang dikehendaki.

Untuk itu maka dalam planning diperlukan kemampuan untuk mengadakan visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola dari himpunan tindakan untuk masa mendatang. Selain itu planning pada dasarnya merupakan suatu maksud tertentu yang didokumentasikan secara khusus yang memuat tujuan dan tindakan. Tujuan adalah akhir dari tindakan yang dilakukan, sedangkan tindakan itu sendiri merupakan alat untuk sampai ke tujuan tersebut. Tujuan tersebut adalah merupakan target yang menjadi sasaran manajemen, sedangkan tindakan merupakan alat dan cara mencapai sasaran tersebut.

Organizing yaitu mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut. Dikemukakan oleh Terry (2013:17) bahwa *organizing* mencakup: (a) membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ke dalam kelompok-kelompok, (b) membagi tugas kepada seorang manajer untuk mengadakan pengelompokan tersebut, (c) menetapkan wewenang diantara kelompok atau unit-unit organisasi. Pada dasarnya *organizing* berhubungan erat dengan manusia, sehingga penugasannya ke dalam unit-unit organisasi dimasukkan sebagai bagian dari unsur *organizing*.

Actuating atau penggerakan adalah aktivitas pokok dalam manajemen yang mendorong dan mengarahkan semua bawahan agar berkeinginan serta bergerak untuk mencapai maksud-maksud yang telah ditentukan dan merasa berkepentingan. Dapat pula dimaknai sebagai tindakan untuk mengusahakan agar

semua anggota organisasi mau berusaha untuk mencapai sasaran atau tujuan organisasi.

Sedangkan *controlling* yaitu mengusahakan agar pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan atau hasil yang dikehendaki. Melalui *controlling* dapat diukur pelaksanaan dengan tujuan yang hendak dicapai, menentukan sebab-sebab penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif.

Keterkaitan manajemen dengan kepemimpinan dapat dicermati dari pendapat Taylor, sebagaimana dikemukakan kembali oleh Sugandi (2011:3) bahwa manajemen adalah sebagai cara memimpin, panduan dan arahan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Hal ini dapat dimaknai bahwa manajemen pada dasarnya merupakan operasionalisasi dari konsep administrasi, Apa yang ditunjukkan dalam konsep atau teori administrasi itulah yang dijalankan dalam konteks manajemen melalui pergerakan orang-orang yang ada dalam suatu organisasi. Pergerakan aktivitas orang-orang tersebut di bawah arahan dan kendali pemimpin sehingga dalam kaitan inilah pentingnya kepemimpinan dalam suatu prose manajemen. Bagaimana cara manajer tersebut mengarahkan anggota organisasi disitulah manajemen berlangsung.

Keterkaitan kepemimpinan dengan manajemen dapat pula dilihat dari konsepsi tentang manajemen yang dikemukakan oleh Fattah (2006:15) bahwa dalam proses manajemen terdapat fungsi-fungsi pokok yang diperankan oleh

seorang manajer atau pemimpin organisasi, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leadership*), dan pengawasan (*controlling*). Dengan demikian, maka keberlangsungan fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah melalui proses kerja anggota organisasi dibawah kepemimpinan pemimpin organisasi yang bersangkutan. Pada dasarnya proses manajemen sangat menentukan pencapaian tujuan organisasi. Jika proses manajemen melalui keberlangsungan fungsi-fungsi manajemen tersebut berjalan dengan baik maka tujuan organisasi akan tercapai dengan baik. Sebaliknya jika proses manajemen tidak berjalan sebagaimana mestinya maka tujuan organisasi tidak akan tercapai dengan baik. Dikemukakan oleh Qalyubi (2007: 38) bahwa apabila dalam sistem dan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penganggaran, dan sistem pengawasan tidak baik, proses manajemen secara keseluruhan tidak lancar sehingga proses pencapaian tujuan akan terganggu atau mengalami kegagalan.

Dalam kaitan dengan penelitian ini, adalah bahwa proses pelayanan penyuluhan yang dilakukan oleh Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai adalah proses aktivitas manajemen melalui fungsi-fungsi manajemen sebagaimana telah dikemukakan diatas yang dijalankan oleh para aparat penyuluh pertanian dibawah kepemimpinan Kepala Badan.

2. Konsep Pemerintahan

Pemerintahan berasal dari kata pemerintah yang berarti lembaga atau badan-badan publik yang mempunyai fungsi melakukan upaya untuk mencapai tujuan negara. Sedangkan pemerintahan itu sendiri diartikan sebagai semua kegiatan lembaga atau badan-badan publik tersebut dalam menjalankan fungsinya untuk mencapai tujuan negara (Suradinata, 1998:6). Sejalan dengan pengertian tersebut, Pamuji (1995:25) mengemukakan bahwa pemerintahan dalam arti luas adalah perbuatan memerintah yang dilakukan oleh organ-organ atau badan-badan legislative, eksekutif dan yudikatif dalam rangka mencapai tujuan pemerintahan Negara atau tujuan nasional. Sedangkan pemerintahan dalam arti sempit adalah perbuatan memerintah yang dilakukan oleh organ eksekutif dan jajarannya dalam rangka mencapai tujuan pemerintahan Negara. Demikian pula yang dikemukakan oleh Haryanto,dkk (1997:2-3) bahwa pemerintahan dalam arti sempit adalah semua aktivitas, fungsi, tugas dan kewajiban yang dijalankan oleh lembaga eksekutif untuk mencapai tujuan Negara. Sedangkan pemerintahan dalam arti luas adalah semua aktivitas yang terorganisasi yang bersumber pada kedaulatan dan kemerdekaan, berlandaskan pada dasar Negara, rakyat atau penduduk dari wilayah Negara itu demi tercapainya tujuan Negara. Pemerintahan juga diartikan sebagai proses perlindungan dan pemenuhan tuntutan yang diperintah (rakyat, masyarakat, manusia) akan jasa publik yang tidak diprivatisasikan dan layanan civil tepat pada saat diperlukan oleh yang bersangkutan, dalam hal ini pemerintah

merupakan lembaga yang berkewajiban memenuhi kebutuhan-kebutuhan itu (Ndraha, 2003:344). Dalam kaitannya dengan dengan prinsip desentralisasi pemerintahan di Indonesia, maka fungsi dan tugas pemerintah daerah merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari fungsi dan tugas pemerintahan Negara. Pemerintahan daerah itu sendiri adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan dewan perwakilan rakyat daerah menurut asas otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-undang dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945.

Dari beberapa pengertian tentang pemerintahan tersebut nampak bahwa aspek terpenting dari suatu pemerintahan adalah mewujudkan tujuan Negara. Dalam rangka pencapaian tujuan Negara, maka pemerintahan memiliki beberapa fungsi. Adapun fungsi utama pemerintahan mencakup tiga fungsi pokok yang seharusnya dijalankan oleh pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Fungsi-fungsi tersebut adalah sebagaimana dikemukakan oleh Haryanto, dkk (1997:36), yaitu; (1) fungsi pengaturan, fungsi ini dilakukan dengan membuat peraturan perundang-undangan untuk mengatur hubungan manusia dalam masyarakat. Pemerintah adalah pihak yang mampu menerapkan peraturan agar kehidupan dapat berjalan secara baik dan dinamis, (2) fungsi pelayanan, fungsi ini dilaksanakan oleh pemerintah pusat, pemerintah provinsi, dan pemerintah kabupaten/kota sesuai kewenangan masing-masing yang diatur

dalam suatu peraturan perundang-undangan, (3) fungsi pemberdayaan, fungsi ini mendukung terselenggaranya otonomi daerah. Fungsi ini menuntut pemberdayaan pemerintah daerah dengan kewenangan yang cukup dalam mengelola sumber daya daerah guna melaksanakan berbagai urusan yang didesentralisasikan.

Adapun tugas pokok pemerintahan secara umum sebagaimana dikemukakan oleh Rasyid (1997:11-12) adalah mencakup tujuh bidang pelayanan, yaitu: Pertama, menjamin keamanan negara dari segala kemungkinan serangan dari luar, dan menjaga agar tidak terjadi pemberontakan dari dalam yang dapat menggulingkan pemerintah yang sah melalui cara-cara kekerasan.

Kedua, memelihara ketertiban dengan mencegah terjadinya gontok-gontokan di antara warga masyarakat, menjamin agar perubahan apapun yang terjadi di dalam masyarakat dapat berlangsung secara damai.

Ketiga, menjamin diterapkannya perlakuan yang adil kepada setiap warga masyarakat tanpa membedakan status apapun yang melatar belakangi keberadaan mereka. Jaminan keadilan ini terutama harus tercermin melalui keputusan pengadilan, di mana kebenaran diupayakan pembuktiannya secara maksimal, dan di mana konstitusi dan hukum yang berlaku dapat ditafsirkan dan diterapkan secara adil dan tidak memihak, serta di mana perselisihan bisa didamaikan.

Keempat, melakukan pekerjaan umum dan memberi pelayanan dalam bidang-bidang yang tidak mungkin dikerjakan oleh lembaga non pemerintah, atau yang akan lebih bijak jika dikerjakan oleh pemerintah. Ini antara lain mencakup

pembangunan jalan, penyediaan fasilitas pendidikan yang terjangkau oleh mereka yang berpendapatan rendah, pelayanan pos dan pencegahan penyakit menular.

Kelima, melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kesejahteraan sosial, membantu orang miskin dan memelihara orang-orang cacat, jompo dan anak-anak terlantar, menampung serta menyalurkan para gelandangan ke sektor kegiatan yang produktif, dan semacamnya.

Keenam, menerapkan kebijakan ekonomi yang menguntungkan masyarakat luas, seperti pengendalian laju inflasi, mendorong penciptaan lapangan kerja baru, memajukan perdagangan domestik dan antar bangsa, serta kebijakan lain yang secara langsung menjamin peningkatan ketahanan ekonomi Negara dan masyarakat.

Ketujuh, menerapkan kebijakan untuk memelihara sumber daya alam dan lingkungan hidup, seperti air, tanah, dan hutan. Pemerintah juga berkewajiban mendorong kegiatan penelitian dan pengembangan untuk memanfaatkan sumber daya alam yang mengutamakan keseimbangan eksploitasi dan reservasi.

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh setiap organisasi pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah adalah sebagai pertanggung jawaban atas berbagai tugas tersebut di atas. Pelaksanaan kegiatan oleh setiap organisasi pemerintah dijalankan melalui fungsi-fungsi manajemen yang dikendalikan oleh pemimpin organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian maka penyelenggaraan suatu pemerintahan termasuk di Kabupaten Sinjai tidak terlepas

dari proses manajemen yang selanjutnya terkait dengan aspek kepemimpinan dan aspek kepegawaian atau unsur staf aparatur pemerintah.

3. Manajemen Pemerintahan

Penyelenggaraan pemerintahan di Kabupaten Sinjai yang salah satunya melalui Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan yang menyelenggarakan kegiatan penyuluhan pertanian tidak dapat dilepaskan dari penerapan fungsi-fungsi manajemen dan dapat dikatakan bahwa proses tersebut proses manajemen pemerintahan. Siagian (1985:7) mengemukakan mengenai pengertian manajemen pemerintahan yaitu “manajemen yang ditetapkan dalam lingkungan aparatur pemerintahan atau aparatur negara, tidak saja diartikan sebagai aparatur dari badan eksekutif, akan tetapi juga aparatur dari badan legislatif dan yudikatif, serta baik yang berada pada tingkat pusat maupun yang berada pada tingkat daerah”. Dengan demikian maka penyelenggaraan penyuluhan pertanian sebagai salah satu tugas pemerintahan merupakan suatu wujud dari proses manajemen, dalam rangka mencapai tujuan negara yaitu meningkatkan kesejahteraan rakyat.

Dikemukakan oleh Suradinata (1998:17) bahwa manajemen pemerintahan adalah suatu kegiatan atau usaha untuk mencapai tujuan negara dengan menggunakan berbagai sumberdaya yang dikuasai oleh negara. Demikian pula yang dikemukakan oleh Kristiadi (1994:23) bahwa manajemen pemerintahan

tidak lain sebagai faktor upaya dalam suatu organisasi. Dalam kaitan ini, maka dapat disimpulkan bahwa kegiatan adalah upaya dari anggota organisasi yang juga merupakan sumber daya adalah aspek utama dari manajemen pemerintahan. Dengan demikian maka manajemen pemerintahan tidak hanya menyangkut masalah kelembagaan, tetapi secara lebih luas juga berkaitan dengan keberlangsungan praktek penyelenggaraan pemerintahan secara keseluruhan.

Sesuai dengan misi dan fungsi pemerintahan yaitu melayani kepentingan publik, Suradinata (1998:22) mengemukakan bahwa manajemen pemerintahan bersifat sangat spesifik, hal ini disebabkan karena adanya unsur publik dan kekuasaan sebagai elemen dasar manajemen pemerintahan. Kenyataan ini mengakibatkan manajemen pemerintahan akan banyak terkait dengan pengkajian terhadap berbagai sistem yang lebih luas seperti sistem politik, sistem sosial budaya, sistem ekonomi serta sistem lainnya yang menyangkut masyarakat luas.

Manajemen pemerintahan merupakan proses kegiatan pemerintahan yang secara umum berkaitan dengan usaha-usaha menjalankan kekuasaan pemerintahan dalam negara dengan mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan pelaksanaan, dan pengawasan. Meskipun dalam perumusan fungsi-fungsi manajemen berbeda-beda dari setiap ahli manajemen, akan tetapi pada dasarnya memiliki esensi yang sama. Masing-masing fungsi tersebut meliputi kegiatan-kegiatan yang hampir serupa. Kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan, misalnya

pengumpulan data, penentuan sasaran , desain, penentuan metode, penentuan alat, kriteria keberhasilan, semuanya termasuk dalam fungsi perencanaan. Kegiatan berupa pembagian tugas, pengelompokan tugas, penentuan susunan organisasi, kedudukan dalam organisasi, adalah merupakan kegiatan-kegiatan dalam fungsi pengorganisasian. Kegiatan-kegiatan yang dapat dikelompokkan dalam fungsi pelaksanaan seperti pemberian perintah yang perlu dikerjakan , penggerakkan, dan pembimbingan. Sedangkan fungsi pengawasan meliputi penilaian hasil dibandingkan dengan tujuan dan standar yang harus dicapai, penilaian ketaatan, pengecekan, dan evaluasi. Fungsi-fungsi manajemen tersebut secara utuh juga diterapkan dalam penyelenggaraan pemerintahan termasuk dalam penyelenggaraan tugas pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai.

B. Konsep Kepemimpinan

1. Pengertian kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin, dimana pemimpin diartikan sebagai seseorang yang memiliki kemampuan memimpin artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya (Thoha, 2010:82). Kepemimpinan adalah ilmu dan seni memengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Disebut ilmu karena ada

teorinya, yaitu teori kepemimpinan. Disebut seni karena sama-sama mendapat ilmunya, tetapi dalam penerapannya berbeda-beda tergantung kemampuan memimpin, komitmen pengikut dan situasi (Usman, 2014:312). Kepemimpinan dimaknai *“leadership: is the process where by one individual influence other group members toward the attainment of define goal group or organizational goal”* (Greenberg dan Baron, 1997:64), atau kepemimpinan adalah proses di mana seseorang individu mempengaruhi anggota kelompok lain untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi yang telah ditentukan. Selanjutnya, Thoha (2012:262) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.

Pemimpin diartikan pula sebagai seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan (Kartono, 1994:33). Sedangkan menurut Stuart (2002:352), pemimpin adalah orang yang diharapkan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, memberi petunjuk dan juga mampu menentukan individu untuk mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin dibedakan dengan pimpinan, menurut Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan RI, bahwa

pimpinan ada hubungannya dengan memimpin, dalam hal ini pimpinan merupakan hasil dari proses memimpin. Kata pimpinan juga mempunyai arti lain, yaitu kumpulan para pimpinan. Dalam pengertian itu, kata pimpinan lazim digunakan dalam ungkapan seperti rapat pimpinan, unsur pimpinan, atau pimpinan unit. Sejalan dengan itu, akhiran an pada kata pimpinan bermakna kumpulan, yakni kumpulan para pemimpin. Rivai dan Mulyadi (2010:2) mendefinisikan Kepemimpinan sebagai:

Proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga memengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi. Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan memengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita. Ada beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang yaitu karena ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan.

Pada dasarnya, Kepemimpinan adalah merupakan suatu proses yang terjadi dalam suatu organisasi yang merupakan pola hubungan interaksi antara pemimpin dengan bawahannya. Dalam kaitan ini, lebih lanjut, Rivai dan Mulyadi mengemukakan bahwa Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Terdapat tiga implikasi penting yang terkandung dalam proses hubungan pemimpin dengan bawahannya, yaitu: (a) Kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut; (b)

Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya; (c) Adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk memengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Selanjutnya, Robbins dan Judge, (2011:37) menyatakan, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan. Sementara itu, Kreitner dan Kinicki, dalam Wibowo (2013:246) mendefinisikan kepemimpinan adalah sebagai proses dimana seorang individu memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama, sedangkan McShane dan Von Glinow, yang dipertegas oleh Wibowo (2013:246) menyatakan:

Kepemimpinan adalah tentang memengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain memberikan kontribusi kearah efektivitas dan keberhasilan organisasi dimana mereka menjadi anggotanya. Dengan demikian maka kepemimpinan merupakan faktor penting yang membantu individu atau kelompok mengidentifikasi tujuannya, dan kemudian memotivasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Mencermati definisi kepemimpinan tersebut maka pada dasarnya kepemimpinan memiliki aspek utama yaitu mempengaruhi orang lain untuk suatu tujuan tertentu. Dalam kepemimpinan menyangkut pula permasalahan bagaimana memotivasi bawahan, mewujudkan kepuasan kerja dan efektivitas pelaksanaan kerja. Dalam kaitan ini, Thoha (2010:43) menyatakan bahwa pada dasarnya, pemimpin harus berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya, memotivasikannya, dengan cara

mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif.

Kehadiran seorang pemimpin dalam suatu organisasi ialah untuk menggerakkan orang-orang dalam organisasi itu, (Salusu, 2003:190). Hal ini dimaknai sebagai pemberian dorongan atau motivasi terhadap staf atau aparat yang dipimpin agar dapat bekerja dengan baik melalui perilaku kerja yang produktif. Dalam proses kepemimpinan untuk motivasi bawahan dalam berkerja dapat dilakukan oleh pemimpin organisasi melalui cara-cara yang positif. Dalam kaitan ini, Mustopadijaya (2005:12) menyatakan:

Dalam teori kepemimpinan yang motivasional, fungsi motivasi adalah untuk meningkatkan asosiasi antara cara-cara tertentu yang bernilai positif dalam mencapai tujuan dengan tingkah laku yang diharapkan dan meningkatkan penghargaan bawahan akan pekerjaan yang mengarah pada tujuan.

Tujuan yang dimaksudkan dalam hal ini adalah sesuatu yang ingin dicapai di luar individu. Kadangkala tujuan diartikan pula sebagai suatu harapan untuk mendapat suatu penghargaan. Dalam psikologi, tujuan seperti ini dinamakan insentif (Thoha, 2012:208). Insentif yang dimaksud adalah insentif baik berupa finansial maupun insentif yang tidak berupa finansial tetapi berupa penghargaan dari pimpinan.

Peran kepemimpinan sangat penting, bahkan menjadi salah satu faktor kunci dalam penyelenggaraan suatu organisasi, termasuk organisasi sektor publik yang diperankan oleh suatu sistem birokrasi, sebagaimana halnya dalam birokrasi

pemerintah Kabupaten Sinjai. Thoha (2010:27) mengemukakan bahwa suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Demikian pentingnya masalah kepemimpinan ini sehingga menjadikan pemimpin selalu menjadi fokus evaluasi mengenai penyebab keberhasilan atau kegagalan organisasi. Kepemimpinan menjadi kekuatan bagi suatu organisasi dalam memaksimalkan kontribusinya bagi kesejahteraan anggotanya dan masyarakat yang lebih luas (Widodo, 2007:84).

Berbagai faktor mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan. Salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan organisasi adalah sikap hubungan kemanusiaan, yaitu mengakui harga diri dan kehormatan pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya (Thoha, 2010:51). Dalam Teori Harapan-Reinforcement, sebagaimana dinyatakan oleh Stogdil yang dikemukakan kembali oleh Sugandi, (2011:148) bahwa:

Interaksi antar anggota dalam pelaksanaan tugas akan lebih menguatkan harapan untuk tetap berinteraksi. Jadi, peran individu ditentukan oleh harapan bersama yang dikaitkan dengan penampilan dan interaksi yang dilakukan. Kemudian dikemukakan, inti kepemimpinan dapat dilihat dari usaha anggota untuk mengubah motivasi anggota lain agar perilakunya ikut berubah. Motivasi diubah dengan melalui perubahan harapan tentang hadiah dan hukuman. Perubahan tingkah laku anggota kelompok yang terjadi, dimaksudkan untuk mendapatkan hadiah atas kinerjanya. Dengan demikian, nilai seorang pemimpin atau manajer tergantung dari kemampuannya menciptakan harapan akan pujian atau hadiah.

Bennis, sebagaimana dikemukakan kembali oleh Sugandi (2011:152) mengemukakan peran kepemimpinan adalah: *“empowering the collective effort of the organization toward meaningful goals”* dengan indikator keberhasilan

sebagai berikut: *people feel important; learning and competence are reinforced; people feel they part of the organization; dan work is viewed as exciting, stimulating, and enjoyable*".

Dalam kaitan ini maka kepemimpinan yang memberdayakan usaha kolektif organisasi menjadikan orang yang ada dalam organisasi merasa penting, terdorong untuk belajar dan meningkatkan kompetensi, dan memandang pekerjaan sebagai aktivitas yang menyenangkan. Wirosardjono, dalam Sugandi (2011:152) mengemukakan bahwa: "kepemimpinan yang kita kehendaki adalah kepemimpinan yang secara sejati memancarkan wibawa, karena memiliki komitmen, kredibilitas, dan integritas". Sedangkan menurut Hersey dan Blanchard (1986:54) bahwa terdapat tiga jenis kemampuan yang harus dimiliki oleh pimpinan atau manajer, yaitu: kemampuan teknis, kemampuan sosial dan kemampuan konseptual.

2. Teori Kepemimpinan

Berbagai teori kepemimpinan dapat dipelajari untuk memahami kepemimpinan dengan berbagai dimensinya. Teori-teori tersebut dapat dikemukakan sebagai berikut:

a. Teori Sifat

Teori sifat merupakan teori kepemimpinan yang menekankan pada aspek sifat kepribadian seorang pemimpin dalam kepemimpinannya, yang

akan berpengaruh terhadap kesuksesan pemimpin mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Teori ini mengidentifikasi karakter dan atribut-atribut pribadi seorang pemimpin dalam kehidupan organisasi. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Rivai dan Mulayadi (2010:7), bahwa teori sifat berusaha mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, dan kepribadian) dikaitkan dengan keberhasilan kepemimpinan. Teori sifat menekankan pada atribut-atribut pribadi dari para pemimpin, dan didasarkan pada asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah dan dianugerahi beberapa ciri yang tidak dimiliki orang lain seperti energi yang tiada habis-habisnya, intuisi yang mendalam, pandangan masa depan yang luar biasa dan kekuatan persuasif yang tidak tertahankan. Teori sifat kepemimpinan ini menyatakan bahwa keberhasilan manajerial disebabkan karena memiliki kemampuan-kemampuan luar biasa dari seorang pemimpin .

Dalam kaitannya dengan teori sifat ini, Thoha (2012:287), mengemukakan bahwa terdapat empat sifat umum yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu: (1) Kecerdasan. Hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibanding dengan yang dipimpinnya. Namun demikian, yang sangat menarik dari penelitian tersebut ialah pemimpin tidak bias melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya. (2) Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial.

Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai. (3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi.

Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dari yang ekstrinsik. (4) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan. Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya. Dalam istilah penelitian Universitas Ohio, pemimpin itu mempunyai perhatian, dan kalau mengikuti istilah penemuan Michigan, pemimpin itu berorientasi pada karyawan bukannya berorientasi pada produksi. Keempat sifat pemimpin dalam kepemimpinannya tersebut merupakan sifat penting yang dapat mempengaruhi model atau gaya kepemimpinan seseorang. Namun demikian, pendekatan sifat dianggap tidak mampu menjelaskan hal-hal yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin efektif.

b. Teori Perilaku Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai proses interaksi antara pemimpin dan yang dipimpin melibatkan perilaku pemimpin, dimana orang yang dipimpin akan menilai apakah perilaku pemimpin tersebut dapat diterima atau tidak. Dalam kaitan dengan teori ini, Wibowo (2013:271) mengemukakan, bahwa teori

perilaku kepemimpinan tumbuh sebagai pengembangan dari teori sifat kepemimpinan yang dianggap tidak dapat menjelaskan efektivitas kepemimpinan dan gerakan hubungan antar manusia. Teori ini percaya bahwa perilaku pemimpin secara langsung memengaruhi efektivitas kelompok. Teori perilaku dilandasi pemikiran, bahwa kepemimpinan merupakan interaksi antara pemimpin dengan pengikut, dan dalam interaksi tersebut pengikutlah yang menganalisis dan mempersepsi apakah menerima atau menolak pengaruh dari pemimpinnya. Dengan demikian, pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya untuk memengaruhi orang lain dengan efektif.

Pendekatan perilaku menghasilkan orientasi perilaku pemimpin, dimana dalam studi di Ohio State University (*Ohio State Studis*) merumuskan adanya dua dimensi perilaku pemimpin yang dinamakan *Initiating Structure* dan *Consideration*, sebagaimana dikemukakan oleh Rivai dan Mulyadi (2010:9), yaitu: (1) Pada *Initiating Structure* (membentuk struktur), melibatkan perilaku di mana pemimpin mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan-hubungan di dalam kelompok, cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas, dan cara-cara mengerjakan tugas yang benar. Pemimpin yang memiliki kecenderungan membentuk struktur yang tinggi, akan berorientasi pada tujuan dan hasil, mengharapkan pekerja memelihara standar kinerja yang pasti, dan

menekankan pencapaian deadline sehingga cenderung menampilkan gaya kepemimpinan otokratik. (2) Pada *consideration* (Konsiderasi), melibatkan perilaku yang menunjukkan persahabatan, saling percaya, menghargai, kehangatan, dan komunikasi antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin yang memiliki konsiderasi tinggi menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan partisipatif, sehingga cenderung menampilkan gaya kepemimpinan yang demokratik.

Selanjutnya, dalam studi di Universitas of Michigan, merumuskan karakteristik perilaku kepemimpinan yang dikaitkan dengan keefektifan kinerja, yaitu *job-centered* dan *employee-centered* (Rivai dan Mulyadi, 2010:8), yaitu: (1) Pemimpin yang *job-centered*, menekankan pada penerapan pengawasan ketat sehingga bawahan melakukan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan. Pemimpin ini mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan, dan hukuman untuk memengaruhi sifat-sifat dan prestasi pengikutnya. Perhatian pada orang dilihat sebagai suatu hal mewah yang tidak dapat selalu dipenuhi oleh pemimpin. (2) Pemimpin *employee-centered*, mendelegasikan pengambilan keputusan pada bawahan dan membantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhannya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Pemimpin ini memiliki perhatian terhadap kemajuan, pertumbuhan dan prestasi pribadi pengikutnya. Kedua karakteristik ini akan mempengaruhi perilaku bawahan sekaligus terhadap

perilaku organisasi atau birokrasi yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

c. Teori Kontingensi

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Wibowo tentang teori kontingensi, bahwa “teori ini menganjurkan bahwa efektivitas gaya perilaku pemimpin tertentu tergantung pada situasi. Apabila situasi berubah diperlukan gaya kepemimpinan yang berbeda, (Wibowo,2013:275). Dengan demikian, seorang pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya terhadap situasi yang berkembang yang dipengaruhi oleh lingkungannya. Dalam model Fiedler tentang *contingency leadership model*, mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh lingkungan atau situasi. Kontrol terhadap situasi merupakan kontinum dari rendah sampai tinggi. Lebih lanjut dikemukakan bahwa kontrol situasi dibedakan menjadi tiga dimensi, sebagai berikut: (1) *Leader-member relation*, mencerminkan tingkatan dimana pemimpin mempunyai dukungan, loyalitas dan kepercayaan terhadap kelompok kerja. Dimensi ini merupakan komponen paling penting dari kontrol situasional. *Leader-member relation* menganjurkan bahwa pemimpin dapat bergantung pada kelompok, karenanya memastikan bahwa kelompok kerja akan berusaha memenuhi tujuan dan sasaran pemimpin. (2) *Task-structure*, menunjukkan jumlah struktur diisi dalam tugas yang dilakukan oleh kelompok kerja. Misalnya pekerjaan manajerial mengandung struktur lebih

sedikit dari pada bank teller. Karena tugas terstruktur mempunyai pedoman tentang bagaimana pekerjaan harus diselesaikan. Pemimpin mempunyai control dan memengaruhi lebih banyak terhadap pekerja menjalankan tugas. Dimensi ini merupakan komponen kedua paling penting dari situasional control. (3) *Position power*, menunjukkan tingkat keadaan di mana pemimpin mempunyai kekuasaan formal untuk memberikan penghargaan, menghukum, atau sebaliknya memperoleh pemenuhan dari pekerja, (Fiedler, 1997:63).

Dari uraian tentang kontrol situasi tersebut, pemimpin perlu memikirkan untuk melakukan penyesuaian gaya kepemimpinannya dengan situasi yang ada pada saat itu. Dalam kaitan ini, Robbins (2003:322) memberikan solusi sebagai berikut: (1) Mengubah pemimpin agar sesuai dengan situasi. Apabila tingkat situasi sangat tidak nyaman, dan pemimpin adalah *relationship-oriented manager*, kinerja kelompok dapat diperbaiki dengan mengganti manajer dengan seorang yang lebih *task-oriented*. (2) Mengubah situasi yang sesuai dengan pemimpin. Hal ini dilakukan dengan merestrukturisasi tugas atau meningkatkan atau menurunkan kekuasaan di mana pemimpin harus mengontrol faktor seperti kenaikan gaji/upah, promosi, dan tindakan disiplin.

Dengan kedua solusi tersebut diharapkan pemimpin dapat membawa organisasinya lebih kondusif dengan para bawahannya yang tetap

bersemangat dalam menjalankan roda organisasi dalam pencapaian tujuan dengan baik.

d. Teori Jalan Kecil-Tujuan (*Path-Goal Theory*)

Teori ini didasarkan pada gagasan *Expectancy theory of motivation*, yaitu dengan meningkatnya usaha akan meningkatkan kinerja dan harapan akan hasil meningkat, (Wibowo, 2013:279). Pada dasarnya, teori ini berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahan. Karena itu perilaku pemimpin diharapkan dapat diterima ketika bawahan memandang sebagai sumber kepuasan atau menyiapkan jalan pada kepuasan di waktu yang akan datang. Menurut Wibowo (2013:279) bahwa perilaku pemimpin diperkirakan bersifat motivasional apabila: (1) menurunkan hambatan yang mencampuri pencapaian tujuan; (2) memberikan bimbingan dan dukungan yang diperlukan pekerja, dan (3) mengikat reward pada pencapaian tujuan. Sedangkan menurut Thoha (2012:298) bahwa perilaku pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi (misalnya menaikkan usaha-usaha para bawahan terhadap para bawahan, jika; (1) Perilaku tersebut dapat memuaskan kebutuhan-kebutuhan bawahan sehingga memungkinkan tercapainya efektivitas dalam pelaksanaan kerja. (2) Perilaku tersebut merupakan komplemen dari lingkungan para bawahan yang berupa memberikan latihan, dukungan, dan penghargaan yang diperlukan untuk mengefektifkan pelaksanaan kerja. Dan jika tidak dengan

cara demikian maka para bawahan dan lingkungannya akan merasa kekurangan.

Demikian pula Gibson, dkk (1997:32) mengemukakan proposisi bahwa: pertama, perilaku pemimpin efektif sejauhmana bawahan mempersepsikan perilaku tersebut sebagai sumber kepuasan langsung atau sebagai sarana bagi kepuasan di masa mendatang. Kedua, perilaku pemimpin bersifat motivasional sejauhmana memberikan kepuasan dari kebutuhan bawahan yang kontingen pada prestasi efektif dan melengkapi lingkungan bawahan dengan memberikan bimbingan, kejelasan arah dan penghargaan yang dibutuhkan prestasi efektif.

Dari uraian tersebut, nampak bahwa baik Wibowo, Thoha, maupun Gibson sama-sama mengungkapkan bahwa keberhasilan pemimpin dalam memotivasi bawahan adalah bilamana pemimpin tersebut menampilkan dan menekankan perilaku yang mengarah pada pemberian bimbingan, dukungan, penghargaan, dan kepuasan bawahan akan kebutuhannya.

Teori *path-goal* versi House, yang dikemukakan kembali oleh Thoha (2012:296) memasukkan empat tipe kepemimpinan sebagai berikut: (1) Kepemimpinan direktif. Tipe ini sama dengan model kepemimpinan yang otokratis dari Lippit dan White. Bawahan tahu senyatanya apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pimpinan. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan. (2) Kepemimpinan yang

mendukung (*supportive leadership*). Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya. (3) Kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya, namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya. (4) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi. Demikian pula pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan yang baik.

Lebih lanjut, Thoha (2012:284) mengemukakan bahwa dengan mempergunakan salah satu dari empat gaya tersebut di atas, maka pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasikannya, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif. Adapun usaha-usaha yang lebih spesifik yang dapat dilakukan oleh pemimpin untuk mempengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasikannya adalah: (1) mengetahui dan atau menumbuhkan kebutuhan-kebutuhan para bawahan untuk menghasilkan sesuatu yang bisa dikontrol pimpinan; (2) Memberikan insentif kepada bawahan yang mampu mencapai hasil dalam bekerja; (3) membuat satu jalan yang mudah dilewati oleh bawahan untuk menaikkan

prestasinya dengan cara latihan, dan pengarahan; (4) membantu para bawahan dengan menjelaskan apa yang bisa diterapkan darinya; (5) mengurangi halangan-halangan yang bisa membuat frustrasi; (6) menaikkan kesempatan-kesempatan untuk pemuasan bawahan yang memungkinkan tercapainya efektivitas kerja, (Thoha, 2012:298).

Dengan melalui usaha-usaha tersebut di atas, pemimpin harus berusaha menunjukkan suatu jalan bagi bawahannya untuk mempermudah bagi bawahan dalam menekuni pekerjaannya masing-masing sehingga secara bersama-sama dapat mencapai tujuan organisasi.

e. Teori Humanistik

Teori humanistik menekankan kepemimpinan pada aspek hubungan kemanusiaan antara pemimpin dengan bawahannya, sehingga organisasi dapat mengalami pertumbuhan yang efektif untuk selanjutnya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam kaitan ini, Salusu (2003:201), mengemukakan bahwa teori ini menekankan pada pertumbuhan dan perkembangan dari suatu organisasi yang efektif dan kohesif. Kalau manusia adalah organisme yang dapat dimotivasi, maka organisasi justru dapat dimanipulasi dan dikendalikan. Oleh karena itu, fungsi kepemimpinan di sini memegang peranan penting. Fungsi kepemimpinan dalam kaitan teori ini adalah memodifikasi organisasi sedemikian rupa sehingga orang-orang dalam organisasi merasa memiliki kebebasan untuk merealisasikan potensi motivasionalnya dalam memenuhi

kebutuhannya, tetapi juga pada saat yang bersamaan dapat memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya, Sugandi (2011:149) mengemukakan bahwa teori humanistik secara umum berpendapat bahwa secara alamiah manusia merupakan *motivated organism*. Lebih lanjut Sugandi mengemukakan bahwa organisasi memiliki struktur dan sistem kontrol tertentu. Fungsi dari kepemimpinan adalah memodifikasi organisasi agar individu bebas untuk merealisasikan potensi motivasinya di dalam memenuhi kebutuhannya pada waktu yang sama sejalan dengan arah tujuan kelompok. Baik Sugandi maupun Salusu memandang bahwa fungsi dari kepemimpinan menurut teori humanistik adalah bagaimana memodifikasi organisasi sehingga motivasi bawahan dapat terdorong untuk memenuhi kebutuhannya sekaligus mencapai tujuan organisasi.

Di dalam teori Humanistik, terdapat tiga variable pokok, yaitu; (1) kepemimpinan yang sesuai dan memperhatikan hati nurani anggota dengan segenap harapan, kebutuhan, dan kemampuannya, (2) organisasi yang disusun dengan baik agar tetap relevan dengan kepentingan anggota di samping kepentingan organisasi secara keseluruhan, dan (3) interaksi yang akrab dan harmonis antara pimpinan dengan anggota untuk menggalang persatuan dan kesatuan serta hidup damai bersama-sama.

f. Teori Antisipasi-Interaksi

Teori ini mengemukakan model kepemimpinan, yaitu:

- 1) *Leader Role Theory*. Teori ini dicetuskan oleh Hormas (1950) sebagaimana dalam Bass (2008:44), di mana teori ini mengemukakan bahwa variabel utama dari kepemimpinan ini ialah action, interaction, dan sentiments. Apabila frekuensi interaksi dan peran serta dalam aktivitas bersama itu meningkat maka perasaan saling memiliki akan timbul dan norma-norma model kelompok akan makin jelas. Apabila semakin tinggi jabatan orang-orang dalam kelompok, semakin mungkin aktivitas mereka mendekati atau sesuai dengan norma-norma kelompok, semakin melebar interaksi itu, dan semakin banyak orang dalam kelompok itu yang terlibat dalam interaksi. Kepemimpinan demikian dapat didefinisikan dalam kerangka pendorong lahirnya interaksi yang selanjutnya memberikan penguatan terhadap norma-norma kelompok dalam organisasi.

Teori ini dikembangkan lebih lanjut oleh Kahn & Quinn (1970) sebagaimana dalam Bass (2008:45) yaitu bahwa pemimpin berinteraksi terhadap bawahan dan berperilaku sesuai apa harapan para bawahan akan menanamkan nilai-nilai dalam kelompok. Dengan demikian maka dengan penerapan teori ini dimana pemimpin dalam menjalankan peran kepemimpinannya melalui interaksi yang intensif dalam organisasi, akan memperkuat norma dan nilai yang memang seharusnya dianut oleh

seluruh anggota organisasi. Norma dan nilai-nilai yang dipegang teguh oleh setiap anggota organisasi akan menciptakan iklim organisasi yang dapat mendorong anggota organisasi menunjukkan kinerja terbaiknya dengan mengerahkan seluruh potensi yang ada dalam dirinya. Salah satu potensi yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi adalah potensi pengembangan kreativitas.

Dalam kaitannya dengan pengembangan dan peningkatan kinerja organisasi, teori ini dianggap tepat untuk menjadi landasan dalam menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap berbagai aspek dalam organisasi, diantaranya; budaya kerja, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kreativitas. Salah satu penelitian yang menggunakan teori ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Andri Rondonowu (2011) yang meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja anggota kepolisian di Polres Kabupaten Bogor. Dalam penelitian tersebut telah dikemukakan adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebagai hasil dari interaksi pimpinan dengan anggota organisasi.

- 2) *Two-Stage Model*. Model ini dicetuskan oleh Green & Mitchell (1979) sebagaimana dalam Thompson (1995:60), di mana dalam model ini dikemukakan bahwa bila pemimpin meningkatkan keterampilan bawahannya, sebenarnya bersamaan dengan itu ia juga telah mendorong

bawahan untuk meningkatkan motivasinya. Dengan demikian, keterampilan dan motivasi itu akan memperbaiki efektivitas kerja bawahan sendiri. Model ini berpandangan bahwa pertama-tama, pemimpin mendiagnosa penyebab tidak maksimalnya kinerja bawahan. Selanjutnya pimpinan melakukan upaya peningkatan keterampilan bawahan yang akan mendorong peningkatan kinerjanya. Dengan peningkatan keterampilan tersebut, bawahan akan dapat bekerja secara efektif sebagai cerminan dari meningkatnya motivasi mereka. Dengan demikian adanya dua fase atau tingkatan yang akan terkait secara langsung dalam model ini yaitu keterampilan dan motivasi kerja.

Pengembangan model ini telah dipertajam oleh Zajonc (1980) sebagaimana dalam Thompson (1995:61) bahwa dengan stimulus yang ada berupa peningkatan keterampilan mempengaruhi proses kognitif dalam diri bawahan ke tingkat yang lebih signifikan yaitu menguatnya motivasi dalam berkerja. Model ini dapat diterapkan untuk menganalisis peningkatan kinerja anggota organisasi dalam kaitannya dengan meningkatnya motivasi kerja yang didorong oleh stimulus berupa peningkatan keterampilan. Penerapan model ini dianggap tepat terhadap organisasi publik dan organisasi profit. Salah satu penelitian yang didasarkan pada model ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Marudut Marpaung (2014) tentang pengaruh kepemimpinan dan team work

terhadap kinerja karyawan di koperasi Setjen Kemendikbud Jakarta. Dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa dengan pemberian keterampilan kepada karyawan menjadikan mereka antusias berkerja dalam suatu team work untuk mengimplementasikan keterampilan yang telah diperoleh. Hal ini menunjukkan semakin menguatnya motivasi kerja dalam diri karyawan tersebut.

3. Fungsi Kepemimpinan

Dalam kaitannya dengan fungsi kepemimpinan, dimana efektivitas kepemimpinan hanya akan terwujud jika dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian di dalam situasi sosial kelompok atau organisasinya.

Dalam membuat keputusan, pemimpin yang memperhatikan situasi sosial kelompok organisasinya, akan dirasakan sebagai keputusan bersama yang menjadi tanggung jawab bersama pula dalam melaksanakannya. Dengan demikian akan terbuka peluang bagi pemimpin untuk mewujudkan fungsi-fungsi kepemimpinan sejalan dengan situasi sosial yang dikembangkannya.

Sugandi (2011:129-130), mengemukakan bahwa secara operasional, fungsi kepemimpinan dibedakan dalam lima fungsi pokok, yaitu:

- a. Fungsi instruktif, fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpinnya. Fungsi ini berarti juga keputusan yang ditetapkan tidak akan ada artinya tanpa kemampuan mewujudkan atau menerjemahkannya menjadi instruksi atau perintah. Selanjutnya perintah tidak akan ada artinya jika tidak dilaksanakan. Oleh karena itu sejalan dengan pengertian kepemimpinan, intinya adalah kemampuan pimpinan menggerakkan orang lain agar melaksanakan perintah, yang bersumber dari keputusan yang telah ditetapkan;
- b. Fungsi konsultatif, yang merupakan komunikasi dua arah, meliputi pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pimpinan. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang menghruskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Konsultasi ini dapat dilakukan secara terbatas hanya dengan orang-orang tertentu saja, yang dinilainya mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukannya dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya, konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi ini dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik

(*feed back*) yang dapat dipergunakan untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif, dapat diharapkan keputusan pimpinan, akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif. Fungsi konsultatif ini mengharuskan pimpinan belajar menjadi pendengar yang baik, yang biasanya tidak mudah melaksanakannya, mengingat pemimpin lebih banyak menjalankan peranan sebagai pihak yang didengarkan. Untuk itu pemimpin harus meyakini dirinya bahwa dari siapapun juga selalu mungkin diperoleh gagasan, aspirasi, saran yang konstruktif bagi pengembangan kepemimpinan;

- c. Fungsi partisipasi, fungsi ini tidak sekedar berlangsung dan bersifat dua arah, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif, antara pemimpin dengan sesama orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Fungsi partisipasi hanya akan terwujud jika pemimpin mengembangkan komunikasi yang memungkinkan terjadinya pertukaran pendapat, gagasan, dan pandangan dalam memecahkan masalah-masalah yang bagi pimpinan akan dapat dimanfaatkan untuk mengambil keputusan-keputusan. Sehubungan dengan itu musyawarah menjadi penting, baik yang dilakukan melalui rapat-rapat maupun saling mengunjungi pada setiap kesempatan yang ada. Musyawarah

sebagai kesempatan berpartisipasi harus dilanjutkan berupa partisipasi dalam berbagai kegiatan melaksanakan program organisasi;

- d. Fungsi delegatif, fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan limpahan wewenang membuat dan menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah-milah tugas pokok organisasi dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan pada orang-orang yang dipercayainya. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan, pemimpin harus bersedia dapat mempercayai orang-orang lain, sesuai dengan posisi atau jabatannya apabila diberi pelimpahan wewenang. Sedang penerima delegasi harus mampu memelihara kepercayaan itu, dengan melaksanakannya secara bertanggung jawab. Fungsi pendelegasian harus diwujudkan seorang pemimpin karena kemajuan dan perkembangan kelompoknya tidak mungkin diwujudkannya sendiri. Pemimpin seorang diri tidak akan dapat berbuat banyak dan bahkan mungkin tidak ada artinya sama sekali. Oleh karena itu sebagian wewenangnya perlu didelegasikan pada pembantunya, agar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien;
- e. Fungsi pengendalian, fungsi ini merupakan fungsi control. Fungsi ini cenderung satu arah, meskipun tidak mustahil untuk dilakukan dengan cara komunikasi secara dua arah. Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas

anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Sehubungan dengan itu berarti fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan. Dalam kegiatan tersebut pemimpin harus aktif, namun tidak mustahil untuk dilakukan dengan mengikutsertakan anggota kelompok atau organisasinya.

Wirawan (2013:64-95) mengemukakan fungsi kepemimpinan, yaitu: (1) Menciptakan visi. Visi adalah apa yang diimpikan, keadaan masyarakat yang dicita-citakan, apa yang ingin dicapai oleh pemimpin dan para pengikutnya di masa yang akan datang. Visi yang memotivasi dan mendorong serta mengenergi anggota organisasi bergerak untuk menciptakan perubahan; (2) Mengembangkan budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan norma, nilai, asumsi, filsafat organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan oleh pemimpin organisasi dan diajarkan kepada para anggota baru dan diterapkan dalam perilaku organisasi mereka; (3) Menciptakan sinergi. Setiap anggota organisasi yang berada di unit-unit organisasi yang mempunyai fungsi-fungsi yang berbeda, wajib memberikan kontribusinya untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka direkrut dengan tujuan untuk ikut serta merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kontribusinya secara maksimal kepada organisasi dalam kesatuan tujuan dan gerak ke arah tujuan organisasi; (4) Menciptakan perubahan. Pemimpin sebagai agen perubahan harus menciptakan perubahan secara kontinue dengan memperhatikan berbagai

variable perubahan karena perubahan itu menghadapi ketidakpastian masa yang akan datang. Pemimpin harus mampu mengatasi resistensi terhadap perubahan yang dilakukannya, dan memahami manajemen perubahan; (5) Memotivasi para pengikut. Pemimpin harus menumbuhkan dan mendorong motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik para pengikutnya; (6) Memberdayakan pengikut (*empowerment*). Pemberdayaan merupakan suatu tindakan membangun, mengembangkan dan meningkatkan kekuasaan melalui kerja sama, berbagi, dan kerja bersama. Pemberdayaan harus dilakukan melalui proses yang sistematis, dimulai dari analisa kualitas pengikut untuk mengetahui keunggulan dan kelemahan pengikut, kemudian menentukan tujuan pemberdayaan yang digunakan untuk menyusun intervensi pemberdayaan, lalu melaksanakan pemberdayaan secara sistematis dengan mengobservasi perubahan, perkembangan dan respon para pengikut, dan diakhiri dengan evaluasi dan balikan pemberdayaan yang hasilnya akan dipergunakan untuk pembuatan keputusan manajemen sumber daya manusia; (7) Mewakili sistem sosial. Pemimpin harus bertindak sebagai tokoh, simbol dan wajah sistem sosial yang dipimpinnya; (8) Manajer konflik. Konflik merupakan sesuatu yang tidak bisa dihindarkan dan akan selalu terjadi dalam sebuah organisasi yang diakibatkan oleh adanya perbedaan ras, agama, pendidikan, jenis kelamin, budaya, pengalaman, dan sebagainya; dan (9) Membelajarkan organisasi (*learning*

organization) agar mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan masyarakat yang dilayani.

Selanjutnya, Siagian (2003:47-48) mengemukakan ada lima fungsi kepemimpinan, yaitu; (1) Pimpinan selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan; (2) Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi; (3) Pimpinan selaku komunikator yang efektif; (4) Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik; (5) Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif, dan netral.

Sedangkan Wahjosumidjo (2003:41) mengemukakan bahwa seorang pemimpin mempunyai dua fungsi pokok, yaitu: (1) *Task related* atau *problem solving function*, dalam fungsi ini pemimpin memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat; dan (2) *Group maintenance function* atau *social function*, meliputi: pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih besar, memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang lain, misalnya menjembatani kelompok yang sedang berselisih pendapat. Dengan demikian, seorang pemimpin yang efektif apabila pemimpin tersebut memiliki kemampuan dalam memecahkan masalah dan kemampuan dalam pembinaan kelompok.

Lebih lanjut, Wahjosumidjo, (2003:42-48), Mengemukakan empat macam fungsi penting seorang pemimpin, yaitu; (1) Mendefinisikan misi dan peran

organisasi (*involves the definition of the institutional organizational mission and role*) yang harus dipandang sebagai suatu proses yang dinamis; (2) Mengejawantahkan tujuan organisasi (*the institutional embodiment of purpose*). Pemimpin harus menciptakan kebijaksanaan ke dalam tatanan atau keputusan terhadap sarana untuk mencapai tujuan yang direncanakan, harus memahami tujuan serta ciri-ciri organisasi sebagai sistem terbuka yang mentransformasikan manusia dan sumber-sumber fisik yang diterima sebagai input dari lingkungannya ke dalam barang-barang dan pelayanan yang akhirnya dikembalikan ke lingkungan sebagai konsumen; (3) Mempertahankan keutuhan organisasi (*to defend the organization's integration*). Dalam kehidupan organisasi modern telah menjadi kompleks, terjadi berbagai macam spesialisasi, dan pengelompokan (*segmental*) yang menyebabkan lebih sulit untuk memelihara keutuhan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan koordinasi dan kontrol yang tepat melalui dua cara, yaitu; vertikal melalui otoritas dan peraturan, serta mendatar melalui pertemuan, *task force*, dan koordinasi khusus terhadap berbagai peraturan. Prinsip keterkaitan (*linkages*) diperlukan untuk memberikan arah kesaling ketergantungan; dan (4) Mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi (*the ordering of internal conflict*). Dalam organisasi modern, konflik tidak bisa dihindarkan, karena organisasi memiliki fungsi sebagai alat perubahan. Konflik timbul dapat bersumber dari faktor internal, seperti struktur organisasi dan sumber daya manusia, dan dapat pula bersumber dari faktor eksternal, yaitu adanya macam-

macam perubahan dan perkembangan, seperti lingkungan, teknologi, organisasi, suasana politik, dan kepemimpinan. Olehnya itu, seorang pemimpin harus mampu mengantisipasi serta mengendalikannya sehingga konflik dapat ditertibkan.

C. Konsep Kepemimpinan Pelayan

1. Pengertian kepemimpinan pelayan

Kepemimpinan pelayan adalah pendekatan yang berfokus pada kepemimpinan dari sudut pandang pemimpin dan perilakunya, (Northouse, 2013:207). Dengan demikian maka kepemimpinan pelayan adalah merupakan suatu gaya kepemimpinan. Hal ini dapat dipahami dari pengertian gaya kepemimpinan itu sendiri, yaitu sebagaimana dikemukakan oleh Usman (2014:349) bahwa gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang ditampilkan seseorang pada saat ia mempengaruhi perilaku orang lain. Dalam kaitan ini maka pengkajian mengenai kepemimpinan pelayan harus dilandaskan pada teori perilaku kepemimpinan yang menandakan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap efektivitas kelompok atau organisasi.

Gaya kepemimpinan pelayan pertama kali dicetuskan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 lewat karyanya "*The servant as leader*". Munculnya konsep "*The servant as leaders*" tersebut oleh Greenleaf adalah terinspirasi oleh novel karya Herman Hesse yang berjudul "*The journey to the East*". Pada awalnya, Greenleaf sendiri tidak memberikan batasan yang jelas tentang teorinya

ini, kecuali hanya membuat tulisan tentang apa yang dimaksud dengan kepemimpinan pelayan. Adapun tulisan Greenleaf tentang kepemimpinan pelayan tersebut adalah:

Kepemimpinan pelayan dimulai dengan perasaan alamiah bahwa kita ingin melayani lebih dulu. Kemudian pilihan yang dilakukan secara sadar membawa seseorang berkeinginan untuk memimpin. Perbedaan muncul dengan sendirinya dalam perhatian yang diberikan oleh pelayan: pertama memastikan bahwa kebutuhan prioritas tertinggi dari orang lain telah terpenuhi. Tes terbaik dan sulit dijalankan adalah apakah mereka yang dilayani tumbuh sebagai manusia yang baik, apakah mereka saat dilayani menjadi lebih sehat, bijak, bebas, otonom, dan lebih mungkin menjadi pelayan?. Dan apakah dampaknya pada kelompok yang paling tidak beruntung di masyarakat, akankah mereka untung, atau setidaknya, akankah mereka tidak akan semakin kekurangan?, (Greenleaf, 1970:15).

Sepeninggal Greenleaf, barulah salah seorang pengikutnya yaitu Larry Spears (1977) merumuskan definisi kepemimpinan pelayan, yaitu kepemimpinan pelayan adalah gaya kepemimpinan yang memprioritaskan untuk melayani orang lain, mengutamakan rasa kebersamaan dan berbagi kekuatan dalam pengembangan organisasi, (Spears, 2010).

Penekanan kepemimpinan pelayan adalah sebagaimana yang dinyatakan oleh Northouse (2013:207) bahwa kepemimpinan pelayan menekankan pada perhatian pemimpin pada masalah pengikut mereka, empati dengan mereka, serta mengembangkan mereka, memberdayakan dan membantu mengembangkan kapasitas pribadinya secara penuh, Lebih lanjut Northouse (2013) mengemukakan bahwa pemimpin pelayan bersifat etis serta memimpin dengan cara yang melayani kepentingan yang lebih besar dari organisasi, pemberdayaan, pengembangan, dan pengendalian.

Pemimpin pelayan menempatkan kepentingan pengikut di atas kepentingan diri sendiri dan menekankan perkembangan pengikut. Mereka menunjukkan perilaku bermoral yang kuat terhadap pengikut. Mempraktikkan kepemimpinan pelayan menjadi semakin mudah bagi sebagian orang dibanding yang lain, tetapi semua orang bisa belajar untuk menjadi pemimpin pelayan (Nourthouse, 2013). Walaupun kepemimpinan pelayan terkadang diperlakukan oleh orang lain sebagai suatu sifat, tetapi sesungguhnya kepemimpinan pelayan adalah dilihat sebagai suatu perilaku kepemimpinan.

Inti dari proses kepemimpinan pelayan adalah terletak pada perilaku yang ditampilkan dalam proses kepemimpinan. Mekanisme yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan pelayan berfungsi adalah dimulai ketika pemimpin berjanji kepada diri sendiri untuk mengutamakan pengikut, jujur dengan mereka, serta memperlakukan mereka dengan adil. Pemimpin pelayan memprioritaskan tindakan untuk mendengarkan pengikut serta mengembangkan hubungan jangka panjang dengan mereka. Hal ini memungkinkan pemimpin untuk memahami kemampuan, kebutuhan, dan tujuan pengikut yang pada akhirnya memungkinkan para pengikut untuk mencapai potensi penuh mereka. Pencapaian potensi penuh tersebut dapat dimaknai sebagai suatu kreativitas yang muncul dalam diri pengikut dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kepemimpinan pelayan berfungsi dengan sangat baik ketika mereka

tidak egois dan memiliki motivasi yang sangat kuat serta minat yang besar dalam membantu orang lain.

2. Ciri dan tipe kepemimpinan pelayan

Setiap gaya kepemimpinan memiliki ciri tersendiri dan dapat digolongkan dalam suatu tipe kepemimpinan. Demikian pula halnya dengan kepemimpinan pelayan juga memiliki ciri-ciri tersendiri. Dikemukakan oleh Hale & Fields (2007:397) bahwa kepemimpinan pelayan dicirikan oleh sikap: (a) menempatkan kepentingan pengikut di atas kepentingannya sendiri. Hal ini dimaknai sebagai suatu perhatian dan penghargaan yang diberikan kepada pengikutnya, sehingga para pengikut merasakan adanya hubungan interaksi dari pemimpinnya yang dilandasi oleh hubungan kemanusiaan, (b) menekankan perkembangan pengikut. Dalam kaitan ini, pemimpin pelayan senantiasa mengupayakan agar para pengikutnya dapat mengalami perkembangan dalam kariernya. Upaya-upaya yang dilakukan terutama menyangkut peningkatan keterampilan dan mendorong motivasi kerja pengikutnya. Dengan upaya-upaya tersebut para pengikut senantiasa pula menunjukkan kinerja yang baik dengan melakukan berbagai cara kerja yang lebih efektif. Demikian pula Graham (1991:105) mengemukakan ciri kepemimpinan pelayan adalah: (a) senantiasa menunjukkan perilaku bermoral yang kuat terhadap pengikutnya. Artinya adalah bahwa pemimpin yang mempraktekkan kepemimpinan pelayan tidak akan bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya, tidak memperlakukan bawahan dengan perlakuan yang

akan meluaskan hati bawahannya, (b) memiliki tanggung jawab sosial yang tinggi. Hal ini dimaknai sebagai suatu sikap yang selalu memberikan perhatian terhadap orang-orang sekelilingnya, baik terhadap bawahannya maupun terhadap komunitas di dalam masyarakat. Dengan demikian, kepemimpinan pelayan sesungguhnya merupakan pelopor kesetiakawanan sosial, (c) menghilangkan diskriminasi sosial. Hal ini diartikan sebagai suatu sikap yang senantiasa memperlakukan secara adil setiap orang sesuai kapasitasnya masing-masing, baik orang-orang yang ada di dalam lingkup organisasinya dan menjadi bawahannya, maupun orang-orang yang ada di dalam komunitas masyarakat di mana dia sering berinteraksi.

Adapun ciri lainnya dikemukakan oleh Greenleaf (1970:37), yaitu; (a) menggunakan kekuatan dan kendali institusional yang lebih sedikit. Kepemimpinan pelayan dalam menjalankan aktivitas organisasi tidak semata-mata menerapkan aturan-aturan organisasi secara kaku. Dalam aturan disiplin misalnya, pemimpin pelayan tetap menerapkan toleransi secara kemanusiaan sehingga pada akhirnya para pengikut tetap menaati setiap aturan yang berlaku tanpa setiap saat dilakukan penekanan terhadap mereka. Pendekatan utama yang dilakukan oleh kepemimpinan pelayan adalah bagaimana para bawahan melaksanakan tugas tanpa selalu menunjukkan diri sebagai seorang atasan yang harus memberikan perintah. Kepemimpinan pelayan melakukan pendekatan kepada bawahan tentang proses kerja mereka dalam organisasi dengan

pendekatan sebagai seorang yang memiliki kedudukan yang sejajar dalam arti tidak menonjolkan sebagai hubungan atasan memerintah bawahan. (b) menggeser otoritas kepada orang yang dipimpin. Kepemimpinan pelayan memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk bertindak sesuai dengan norma dan nilai dalam organisasi tanpa selalu memberikan penekanan terhadap cara kerja yang harus dilakukan. (c) menanamkan budaya rasa malu terhadap bawahan. Hal ini dimaknai sebagai upaya pemimpin pelayan kepada bawahannya untuk memegang prinsip rasa malu jika gagal dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan rasa malu tersebut para bawahan berupaya melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya dengan menemukan solusi untuk bekerja secara efektif dan efisien dan menunjukkan kreativitas dalam menjalankan setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Dengan beberapa ciri kepemimpinan pelayan yang dikemukakan, jika dikaitkan dengan tipe kepemimpinan, maka nampak bahwa kepemimpinan pelayan dapat digolongkan ke dalam tipe kepemimpinan demokratis. Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern, (Sugandi, 2011:141). Ini berarti bahwa gaya kepemimpinan pelayan yang tergolong tipe demokratis juga dianggap cocok untuk organisasi modern, termasuk organisasi lembaga pemerintah daerah.

Penggolongan kepemimpinan pelayan ke dalam tipe demokratis didasarkan pada karakteristik tipe demokratis, yaitu: dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari anggapan tentang manusia yang merupakan makhluk yang termulia di dunia; selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya; senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya; selalu mengutamakan kerja sama dalam usaha mencapai tujuan; iklas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahan untuk melakukan proses kerja yang dianggap terbaik; selalu berusaha menjadikan bawahannya lebih sukses dari padanya; dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin (Sugandi, 2011:142).

Kepemimpinan pelayan yang tergolong tipe demokratis dalam prakteknya menunjukkan sikap yang tidak egois dan manusiawi. Demikian pula dalam mengarahkan bawahan tidak menggunakan kekuatan mereka untuk mendominasi para bawahannya, bahkan membuat peluang bagi para bawahannya untuk berkembang dalam karier mereka. Kepemimpinan pelayan dengan tipenya yang demokratis memungkinkan para bawahannya mengembangkan potensi yang ada dalam diri mereka untuk menunjukkan kinerja mereka yang optimal sekaligus menunjukkan kreativitas kerja mereka.

3. Fungsi Kepemimpinan Pelayan

Sebagaimana kepemimpinan pada umumnya yang masing-masing memiliki fungsi dalam organisasi, maka demikian pula halnya dengan kepemimpinan pelayan. Fungsi kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan tujuan kepemimpinan tersebut. Dikemukakan oleh Greenleaf (1970) sebagaimana dalam Northouse (2013:218) bahwa tujuan utama kepemimpinan pelayan adalah: (a) menciptakan organisasi yang sehat yang mendukung pertumbuhan individual, (b) memperkuat kinerja organisasi, (c) menciptakan dampak positif bagi masyarakat. Dalam mewujudkan tujuan tersebut maka di situlah letak fungsi dari kepemimpinan pelayan.

Menciptakan organisasi yang sehat dilakukan melalui penyelenggaraan fungsi-fungsi manajemen secara baik. Hal ini dilakukan oleh kepemimpinan pelayan dengan memperkuat perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan dalam organisasi. Jika ini dapat dilakukan maka perwujudan organisasi yang sehat sekaligus pengembangan kapasitas sumber daya manusia dalam organisasi dapat tercapai. Pengakuan pemimpin terhadap kontribusi bawahan dapat membantu bawahan menyadari potensi yang dimilikinya. Hal ini dapat mendorong perkembangan bawahan sehingga dapat mengaktualisasikan dirinya dengan lebih besar. Selanjutnya bawahan akan menyadari kecakapan penuh mereka dan memanfaatkannya dengan menunjukkan kreativitas kerjanya untuk pencapaian tujuan organisasi.

Memperkuat kinerja organisasi, oleh kepemimpinan pelayan merupakan suatu fungsi yang harus diemban dengan berusaha memengaruhi cara tim organisasi berfungsi. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan keefektifan tim dengan meningkatkan keyakinan pengikut bahwa mereka bisa menjadi efektif sebagai kelompok kerja. Selain itu, kepemimpinan pelayan berkontribusi secara positif untuk kemampuan tim dengan meningkatkan proses dan kejelasan kelompok.

Menciptakan dampak positif bagi masyarakat merupakan salah satu fungsi yang harus diemban oleh kepemimpinan pelayan selain member dampak bagi pengembangan pengikutnya dalam organisasi yang dipimpinnya. Hal ini sangat dimungkinkan karena kepemimpinan pelayan memiliki motivasi yang kuat serta minat yang besar dalam membantu orang lain dan memiliki budaya untuk saling melayani di dalam dan di luar organisasi (Liden, Wayne, Dkk, 2008:17). Dengan kondisi seperti itu, kepemimpinan pelayan menghasilkan perubahan masyarakat dan individu dalam organisasi yang peduli dengan orang lain dan menjadikannya bersedia mengembangkan organisasi yang peduli dengan masyarakat. Organisasi yang mengadopsi budaya kepemimpinan pelayan bersedia untuk membantu mereka yang membutuhkan walaupun berada di luar organisasi. Pada akhirnya kepemimpinan pelayan meluas ke tindakan untuk melayani masyarakat.

Fungsi kepemimpinan pelayan tersebut di atas memberikan penajaman terhadap beberapa fungsi-fungsi kepemimpinan pada umumnya seperti yang telah

diuraikan pada bagian sebelumnya. Bahkan terdapat salah satu fungsi kepemimpinan pelayan yaitu untuk memberikan dampak positif di luar organisasi atau masyarakat dimana fungsi ini merupakan fungsi yang lebih spesifik dibandingkan dengan fungsi kepemimpinan yang dikemukakan oleh Sugandi (2011:129-130), Wirawan (2013:64), Siagian (2003:47-48), Wahjosumidjo (2003:42) sebagaimana telah diuraikan pada bagian terdahulu.

4. Karakteristik Kepemimpinan Pelayan

Untuk memahami lebih mendalam tentang kepemimpinan pelayan, beberapa pakar di bidang kepemimpinan telah merumuskan karakteristik kepemimpinan pelayan. Spears (2002:156-157) mengidentifikasi sepuluh karakteristik kepemimpinan pelayan, yaitu:

- a. Mendengarkan. Komunikasi antara pemimpin dan pengikut adalah proses interaktif yang mencakup mengirim dan menerima pesan, yaitu berbicara dan mendengarkan. Kepemimpinan pelayan berkomunikasi dengan terlebih dulu mendengarkan dan menyimak pembicaraan lawan bicarannya. Pemimpin pelayan menyadari bahwa mendengarkan adalah hal yang dapat dipelajari, termasuk terbuka dengan apa yang orang lain katakan. Lewat mendengarkan, pemimpin pelayan mengetahui sudut pandang pengikut dan mempersepsikan hal itu.

- b. Empati. Pemimpin pelayan menunjukkan bahwa mereka benar-benar memahami apa yang dipikirkan dan dirasakan pengikutnya. Ketika pemimpin pelayan menunjukkan empati, hal itu menenangkan dan memberikan semangat pengikutnya.
- c. Menyembuhkan. Pemimpin pelayan peduli terhadap kesehatan pribadi pengikutnya. Mereka mendukung pengikut dengan membantu mereka mengatasi masalah pribadinya.
- d. Perhatian. Perhatian adalah kualitas dalam diri pemimpin pelayan yang membuat mereka cepat beradaptasi dan peka terhadap lingkungannya. Dengan perhatian tersebut pemimpin pelayan dapat melihat diri mereka dan sudut pandangnya sendiri dan mengaitkannya dalam konteks situasi yang lebih besar.
- e. Persuasi. Persuasi adalah komunikasi yang jelas dan ulet yang meyakinkan orang lain untuk berubah. Cara persuasi adalah lawan dari cara paksaan. Persuasi menciptakan perubahan dengan menggunakan argument yang lembut.
- f. Peramalan. Peramalan meliputi kemampuan pemimpin pelayan untuk mengetahui masa depan. Ini adalah kemampuan untuk menduga hal apa yang akan terjadi berdasarkan apa yang terjadi di masa sekarang dan apa yang terjadi di masa lampau.

- g. Tugas untuk mengurus. Hal ini terkait dengan masalah tanggung jawab untuk peran yang dipercayakan kepada pemimpin. Pemimpin pelayan menerima tanggung jawab untuk mengelola secara hati-hati orang dan organisasi yang dipimpinnya. Selain itu mereka memercayai organisasi untuk kebaikan masyarakat yang lebih besar.
- h. Komitmen untuk pertumbuhan orang-orang. Pemimpin pelayan memiliki komitmen untuk membantu setiap orang di dalam organisasi agar bisa tumbuh baik secara pribadi maupun profesional. Dalam kaitan ini, komitmen dimaknai dalam banyak bentuk, termasuk menyediakan bagi pengikut peluang pengembangan karier, membantu mereka mengembangkan keterampilan kerja baru, menghilangkan kepentingan pribadi dalam ide mereka, serta melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan.
- i. Membangun komunitas. Kepemimpinan pelayan memperkuat perkembangan komunitas. Suatu komunitas adalah kumpulan individu yang memiliki kepentingan serta upaya bersama dan merasakan kesatuan serta keterkaitan. Pemimpin pelayan membangun komunitas untuk menyediakan tempat di mana orang bisa merasa aman dan berhubungan dengan orang lain, tetapi tetap diperkenankan mengekspresikan individualitas mereka.

Fungsi-fungsi sebagaimana diuraikan diatas mencerminkan suatu sifat yang melekat dalam diri pribadi pemimpin yang menjalankan kepemimpinan

pelayan. Sifat-sifat tersebut menjadi cerminan untuk melihat kompleksitas kepemimpinan pelayan.

Pakar lainnya yang mengembangkan dan mengemukakan lebih lanjut tentang karakteristik kepemimpinan pelayan, yaitu Liden & Wayne, dkk (2008:161). Di mana hasil penelitian yang telah dilakukannya menunjukkan bahwa fokus sentral dari model kepemimpinan pelayan adalah tujuh perilaku pemimpin yang memperkuat kepemimpinan pelayan, yaitu; membentuk konsep, memulihkan emosi, mengutamakan pengikut, membantu pengikut tumbuh dan sukses, berperilaku etis, memberdayakan, dan menciptakan nilai untuk masyarakat. Selain itu, oleh Laub (1999:308) mengemukakan tentang karakteristik kepemimpinan pelayan, yaitu; mengembangkan orang-orang, kepemimpinan bersama, menampilkan kebenaran, mengharagai orang-orang, menyediakan kepemimpinan, dan membangun komunitas. Sedangkan Barbuto & Wheelar (2006:300) mengemukakan mengenai karakteristik kepemimpinan pelayan adalah: pemberdayaan, kepercayaan, kerendahan hati, cinta Tuhan kepada ummatnya, dan visi. Adapun Sendjaya, Sarros & Santora (2008:402) mengemukakan karakteristik kepemimpinan pelayan, yaitu; pengaruh yang mengubah, pengurangan secara sukarela, diri yang tulus, spiritualitas-transendental, hubungan dengan perjanjian, dan moralitas yang bertanggung jawab. Demikian pula oleh Van Dierendonck & Nuijten (2011:249) mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan pelayan adalah;

pemberdayaan, kerendahan hati, mendukung, ketulusan, memaafkan, keberanian, akuntabilitas, tugas untuk mengurus. Karakteristik kepemimpinan pelayan juga dikemukakan oleh Spears (2002:27), yaitu; mendengarkan, empati, menyembuhkan, perhatian, persuasi, konseptualisasi, peramalan, tugas untuk mengurus, komitmen untuk pertumbuhan orang-orang, dan membangun komunitas. Petterson (2003:18) mengemukakan pula bahwa karakteristik kepemimpinan pelayan adalah; kasih sayang pemimpin, asas yang mengutamakan orang lain, visi, kepercayaan, dan kekuatan pelayanan.

Secara ringkas karakteristik kepemimpinan pelayan sebagaimana dikemukakan oleh para pakar tersebut di atas, dapat dilihat dalam Tabel 2.1 sebagai berikut:

Tabel 2.1 Karakteristik Utama Kepemimpinan Pelayan menurut para Ahli

Spears (2002:156-157)	Liden & Wayne, dkk (2008:161)	Laub (1999:308)	Barbuto & Wheel (2006:300)	Sendjaya, Sarros & Santor (2008:402)	Van Dierendonck & Nuijje (2011:249)	Spears (2002:27)	Petterson (2003:18)
a) Mendengarkan. b) Empati. c) Menyembuhkan d) Perhatian. e) Persuasi f) Peramalan. g) Tugas untuk mengurus h) Komitmen untuk pertumbuhan orang-orang. i) Membangun komunitas.	a) Membentuk konsep b) Memulihkan emosi c) Mengutamakan pengikut d) Memban tu pengikut tumbuh dan sukses e) Berperilaku etis f) Memberdayakan g) Menciptakan nilai untuk masyarakat.	a) Mengembangkan orang-orang b) Kepemimpinan bersama c) Menampilkan kebenaran d) Menghargai orang-orang e) Menyediakan kepemimpinan f) Membangun komunitas.	a) Pemberdayaan b) Kepercayaan c) kerendahan hati d) cinta Tuhan kepada umatnya e) Visi	a) Pengaruh yang mengubah b) Pengurangan secara sukarela c) Diri yang tulus d) Spiritualitas-transendental e) Hubungan dengan perjanjian f) Moralitas yang bertanggung jawab	a) Pemberdayaan b) Kerendahan hati c) Mendukung d) Ketulusan e) Memaafkan f) Keberanian g) Akuntabilitas h) Tugas untuk mengurus	a) Mendengarkan b) Empati c) Menyembuhkan d) Perhatian e) Persuasi f) Konseptualisasi g) Peramalan h) Tugas untuk mengurus i) Komitmen untuk pertumbuhan orang-orang j) Membangun komunitas	a) Kasih sayang pemimpin b) Asas yang mengutamakan orang lain c) Visi d) Kepercayaan e) Kekuatan pelayanan

Sumber: Hasil Olah Data

Dalam penelitian ini, karakteristik kepemimpinan pelayan yang dijadikan dasar pengkajian adalah karakteristik kepemimpinan pelayan yang dikemukakan oleh Liden, Wayne, dkk (2008:161). Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa karakteristik yang dikemukakan oleh Liden, Wayne, dkk adalah merupakan hasil penelitian yang telah dilakukannya, dimana hasil penelitian tersebut relatif masih

baru. Disamping itu karakteristik yang dikemukakan adalah karakteristik kepemimpinan pelayan dilihat dari aspek perilaku dibandingkan dengan karakteristik lainnya yang dikemukakan oleh beberapa pakar yang pada umumnya dilihat dari aspek sifat pribadi pemimpin. Karakteristik yang dilihat dari aspek perilaku dinilai lebih tepat untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dibandingkan dengan karakteristik dari aspek sifat. Pendekatan sifat dianggap tidak mampu menjelaskan hal-hal yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin yang efektif. Untuk itu pendekatan perilaku mengatasinya dengan asumsi bahwa perilaku dapat dipelajari sehingga pendekatan perilaku kepemimpinan dianggap dapat membuat seseorang menjadi pemimpin yang efektif (Usman, 2014:349).

Karakteristik kepemimpinan pelayan yang dikemukakan oleh Liden, Wayne,dkk (2008:161), sebagai berikut:

a. Membentuk konsep

Pembentukan konsep merujuk pada pemahaman penuh pemimpin pelayan tentang organisasi, baik tentang kegunaan, kompleksitas, dan masalah yang rumit, untuk mengetahui bila sesuatu terjadi secara keliru, dan untuk membicarakan masalah secara kreatif dalam kesesuaian dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

b. Memulihkan emosi

Pemulihan emosi termasuk peka terhadap masalah pribadi dan kebahagiaan orang lain. Hal ini termasuk mengenali masalah orang lain dan bersedia untuk meluangkan waktu mengatasi hal tersebut. Pemimpin pelayan menampilkan pemulihan emosi membuat diri mereka tersedia bagi orang lain, membantu mereka, dan memberikan mereka dukungan.

c. Mengutamakan pengikut

Mengutamakan orang lain adalah hal dasar atau karakteristik penting dari kepemimpinan pelayan. Itu berarti, gunakan tindakan dan kata-kata kepada pengikut yang jelas-jelas menunjukkan bahwa masalah mereka adalah prioritas, termasuk menempatkan kepentingan dan keberhasilan pengikut lebih dari kepentingan dan keberhasilan pemimpin. Itu berarti pemimpin berhenti dari tugasnya sendiri untuk membantu pengikut melakukan tugas mereka.

d. Membantu pengikut tumbuh dan sukses

Perilaku ini merujuk pada pengetahuan akan tujuan pribadi dan profesional pengikut, serta membantu mereka untuk mencapai tujuan itu. Pemimpin pelayan membuat perkembangan karier pengikut sebagai prioritas, membantu pengikut mengembangkan keterampilan kerja yang baru, termasuk mendampingi pengikut dan member mereka bantuan. Pada intinya, membantu pengikut untuk tumbuh dan sukses adalah tentang membantu individu ini

untuk menjadi orang yang memiliki aktualisasi diri, mencapai potensi penuh mereka.

e. Berperilaku secara etis

Berperilaku secara etis berarti melakukan hal yang benar dengan cara yang benar. Perilaku ini memegang standar etis yang kuat, termasuk bersikap terbuka, jujur, dan adil dengan pengikut. Pemimpin pelayan tidak melanggar prinsip etika dalam rangka mencapai sukses.

f. Memberdayakan

Memberdayakan merujuk pada tindakan yang membolehkan pengikut untuk mandiri, membuat keputusan sendiri, dan otonom. Itulah cara bagi pemimpin untuk berbagi kekuasaan dengan pengikut dengan membolehkan mereka memiliki kendali. Pemberdayaan membangun kepercayaan diri pengikut dalam kapasitas mereka untuk berfikir dan bertindak sendiri karena mereka diberi kebebasan untuk mengatasi situasi sulit dalam cara yang mereka anggap terbaik.

g. Menciptakan nilai untuk masyarakat

Pemimpin pelayan menciptakan nilai bagi komunitas dengan cara sengaja, dan sadar member kembali kepada komunitas. Mereka terlibat dalam aktivitas setempat dan mendorong pengikut untuk juga menjadi tenaga sukarela bagi pelayanan masyarakat. Penciptaan nilai bagi masyarakat adalah satu cara bagi

pemimpin melayani untuk mengaitkan tujuan dan prinsip dari suatu organisasi dengan prinsip masyarakat yang lebih luas.

D. Konsep Motivasi Kerja

1. Hakikat Motivasi Kerja

Motivasi merupakan salah satu alat bagi atasan agar bawahan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai dengan yang diharapkan (Usman, 2014:274). Bekerja keras dan bekerja cerdas dapat dimaknai sebagai cara kerja yang penuh kreativitas. Dengan demikian motivasi kerja sangat erat kaitannya dengan pengembangan kreativitas karyawan dalam menjalankan tugasnya. Hal ini dipertegas pula oleh Ambile (1983:79) bahwa motivasi kerja adalah salah satu faktor penting yang mempengaruhi kreativitas karyawan. Demikian pula oleh Hasibuan (2003:145) mengemukakan bahwa salah satu tujuan motivasi kerja adalah meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan. Bahkan oleh Gustiyah (2009:54) mengemukakan bahwa salah satu pengukuran motivasi kerja adalah dengan melihat kreativitas dalam pelaksanaan pekerjaan.

Definisi motivasi kerja sebagaimana dikemukakan oleh Robbins (2003:208) adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individu. Demikian pula, motivasi dimaknai sebagai daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau

dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktu untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung-jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya, Siagian (2006:36).

Demikian pula dikemukakan oleh Greenberg dan Baron (1997:44) mengenai motivasi, yaitu: *Is the set process that arise, direct, and maintain human behavior toward attaining some goal* atau motivasi adalah proses yang dapat membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku orang untuk mencapai beberapa tujuan. Selanjutnya, Motivasi kerja adalah: “hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Idealnya, perilaku ini akan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi” (Wibowo, 2013:110). Lebih lanjut Newstrom mengemukakan bahwa sebagai indikator motivasi adalah: (1) *Engagement*, yaitu merupakan janji pekerja untuk menunjukkan tingkat antusiasme, inisiatif, dan usaha untuk meneruskan. (2) *Commitmen*, yaitu suatu tingkatan di mana pekerja mengikat dengan organisasi dan menunjukkan tindakan *organizational citizenship*. (3) *Satisfaction*, yaitu kepuasan merupakan refleksi pemenuhan kontrak psikologis dan memenuhi harapan di tempat kerja. (4) *Turnover*, yaitu merupakan kehilangan pekerja yang dihargai.

Pendapat lain menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang memperhitungkan intensitas, arah dan ketekunan usaha individu terhadap pencapaian tujuan (Wibowo, 2013:110). Motivasi pada umumnya berkaitan dengan setiap tujuan, sedangkan tujuan organisasional memfokus pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan (Robbins & Judge, 2011:238). Intensitas menjelaskan tentang seberapa keras seseorang berusaha. Intensitas tinggi tidak mungkin membawa hasil kinerja memuaskan kecuali kalau usaha disalurkan dalam arah yang menguntungkan organisasi. Karenanya diperlukan kualitas maupun intensitasnya. Usaha yang diarahkan pada, dan konsisten dengan tujuan organisasi merupakan jenis usaha yang harus dicari. Sedangkan dimensi ketekunan mengikuti berapa lama orang dapat menjaga tingkat usahanya.

Robbins & Judge (2011:240), memberikan definisi motivasi sebagai kekuatan dalam diri orang yang memengaruhi arah (*direction*), intensitas (*intensity*), dan ketekunan (*persistence*) perilaku sukarela. Pekerja yang termotivasi berkeinginan menggunakan tingkat usaha tertentu (*intensity*), untuk sejumlah waktu tertentu (*persistence*), terhadap tujuan tertentu (*direction*). Demikian pula dinyatakan bahwa motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan (*arousal*), mengarahkan (*direction*) dan ketekunan (*persistence*) dalam melakukan tindakan secara sukarela yang diarahkan pada pencapaian tujuan (Wibowo, 2013:111).

Dari pendapat-pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan pertimbangan arah, intensitas, dan ketekunan pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan.

Karena sangat luasnya ranah motivasi dalam kehidupan manusia, maka untuk memahami motivasi perlulah dipahami asumsi dasar motivasi. Stoner sebagaimana dikemukakan kembali oleh Wahjono (2010: 79) mengatakan bahwa terdapat empat asumsi dasar motivasi yaitu: (1) Motivasi adalah hal-hal yang baik, seseorang menjadi termotivasi karena dipuji atau sebaliknya bekerja dengan penuh motivasi dan karenanya seseorang dipuji. (2) Motivasi adalah satu dari beberapa faktor yang menentukan prestasi kerja seseorang, faktor yang lain adalah kemampuan, sumberdaya, kondisi tempat kerja, kepemimpinan, dan lain-lain. (3) Motivasi bisa habis dan perlu ditambah suatu waktu, seperti pada beberapa faktor psikologis yang lain yang bersifat siklikal, maka pada saat berada pada titik terendah motivasi perlu ditambah. (4) Motivasi adalah alat yang dapat dipakai manajemen untuk mengatur hubungan pekerjaan dalam organisasi.

Dari asumsi dasar tersebut dapat dipahami begitu pentingnya motivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, oleh karena dengan motivasi yang tepat para karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam

melaksanakan tugasnya, karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan terpelihara pula. Sebaliknya pada saat karyawan kehilangan motivasi atau terdemotivasi maka akan berakibat pada menurunnya kinerja organisasi yang bersangkutan.

Sejalan dengan hal tersebut, menurut Siagian (2010:286) bahwa produktivitas suatu organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti kesempatan memperoleh pendidikan dan pelatihan tambahan, penilaian prestasi kerja yang adil, rasional dan obyektif, sistem imbalan dan berbagai faktor lainnya. Motivasi dan kepuasan kerja merupakan bagian dari berbagai faktor tersebut, akan tetapi dilihat dari segi pemeliharaan hubungan dengan karyawan, motivasi dan kepuasan kerja merupakan bagian yang terpenting.

Dalam Kamus Bahasa Indonesia, Muda Ahmad (2006), motivasi adalah kecenderungan yang timbul pada diri seseorang yang secara sadar atau tidak sadar melakukan tindakan dengan tujuan tertentu, usaha-usaha yang menyebabkan seseorang atau kelompok orang tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki. Purba (2008:73) mendefinisikan motivasi sebagai faktot-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan, mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Proses timbulnya motivasi merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan.

Reksohadiprojo sebagaimana dikemukakan kembali oleh Purba (2008:75) membedakan motivasi menjadi dua bagian, yaitu motivasi internal dan motivasi eksternal. Motivasi internal adalah dorongan dari kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang. Sedangkan motivasi eksternal adalah dorongan kekuatan-kekuatan dalam diri seseorang yang dipengaruhi oleh faktor eksternal yang dikendalikan oleh manajer. Dalam kaitan motivasi eksternal ini, peranan pimpinan sangat menentukan dalam arti bahwa keberadaan seorang pemimpin berinteraksi dengan bawahannya memberikan efek motivasi terhadap bawahan. Hal tersebut sejalan dengan prinsip dalam memotivasi kerja pegawai, dimana salah satu prinsipnya adalah prinsip memberi perhatian, yaitu pimpinan memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahannya, dan bawahannya akan termotivasi bekerja sesuai dengan harapan pimpinan (Mangkunegara, 2005:93). Selanjutnya, Wahjosumidjo (2011:42) mengemukakan:

Faktor yang mempengaruhi motivasi meliputi faktor internal yang bersumber dari dalam individu dan faktor eksternal yang bersumber dari luar individu. Faktor internal seperti; sifat terhadap pekerjaan, bakat, minat, pengalaman, sedangkan faktor eksternal dari luar individu yang bersangkutan seperti; pengawasan, gaji, lingkungan kerja, dan kepemimpinan.

Sedangkan menurut Siagian (2003:138), bahwa yang termasuk faktor motivasi internal adalah; persepsi, kepuasan kerja, dan prestasi kerja yang dihasilkan. Sedangkan faktor eksternal adalah; jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung, organisasi tempat bekerja, situasi

lingkungan kerja, dan gaji. Dari beberapa uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi pegawai adalah kecenderungan seseorang pegawai terdorong dan antusias melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya untuk meraih kondisi wajar mendapatkan apa yang diinginkannya dan sekaligus untuk pencapaian tujuan dan sasaran organisasi dimana mereka berkerja.

2. Penerapan Teori Motivasi

Terdapat banyak teori motivasi yang dikemukakan oleh para pakar, antara lain teori Motivasi klasik oleh F.W. Taylor; teori Maslow's need hierarchy oleh Abraham Maslow; Herzberg's two factor theory oleh Frederick Herzberg; Mc. Clelland's achievement motivation theory oleh Mc. Clelland; Alderfer Existence, Relatedness and Growth (ERG) Theory oleh Alderfer. Namun dalam penelitian ini, peneliti hanya mengkaji dari dua teori motivasi yang memiliki keterkaitan dengan penelitian ini khususnya motivasi yang terkait dengan faktor pemenuhan kebutuhan dan faktor kepuasan yaitu teori Hierarchy kebutuhan oleh Abraham Maslow dan teori Dua faktor oleh Frederick Herzberg.

Maslow dengan teori yang dikembangkannya pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu:

- (1) Kebutuhan fisiologis: merupakan kebutuhan yang paling dasar, seperti sandang, pangan, papan, seks, dan pemenuhan kebutuhan untuk badan lainnya.
- (2) Kebutuhan keamanan: tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual, yang meliputi kebutuhan rasa aman dan

perlindungan bagi fisik dan emosinya, misalnya kebutuhan rasa aman di tempat kerjanya. (3) Kebutuhan sosial: kebutuhan untuk menjalin hubungan baik dengan orang lain di lingkungan sekitarnya, kebutuhan untuk mendapatkan kasih sayang, perasaan diterima dalam lingkungan. (4) Kebutuhan akan penghargaan: hal ini pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status, yang meliputi kepercayaan diri, pengakuan, harga diri, dan lain sebagainya. (5) Kebutuhan pengaktualisasian diri, dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata. Kebutuhan pengaktualisasian diri merupakan pencapaian kebutuhan yang paling tinggi.

Dalam teorinya, Maslow mengungkapkan bahwa seseorang tidak dapat pindah ke tingkatan kebutuhan yang lebih tinggi, sampai semua kebutuhan pada tingkat bawah telah terpenuhi. Maslow juga membagi lima kebutuhannya dalam teori hierarkinya menjadi dua bagian yaitu *lower-order needs* dan *higher-order needs*. Kebutuhan fisiologis dan keamanan termasuk ke dalam *lower-order needs*, sedangkan kebutuhan sosial, penghargaan, dan pengaktualisasian diri termasuk ke dalam *higher-order needs*. Perbedaan tinggi dan rendahnya penggolongan kebutuhan ini dilihat dari sumber motivasi yang ada pada diri individu itu sendiri. Untuk *higher-order needs* biasanya berasal dari dalam diri individu itu sendiri (internal) dalam memenuhi kebutuhannya, sedangkan *lower-order needs* biasanya

diidominasi oleh faktor-faktor eksternal misalnya gaji, jabatan, dan lain sebagainya (Hanggraeni, 2011 : 33).

Untuk lebih memahami motivasi karyawan dalam organisasi digunakan teori motivasi dua faktor yang merupakan pengembangan yang dilakukan oleh Herzberg terhadap teori hierarki kebutuhan oleh Maslow. Hal tersebut didasarkan karena: (1) teori yang dikembangkan oleh Herzberg berlaku mikro yaitu untuk karyawan atau pegawai pemerintahan di tempat ia bekerja saja. Sedangkan teori motivasi Maslow adalah berlaku makro yaitu untuk manusia pada umumnya; (2) teori Herzberg lebih eksplisit dari teori hierarki kebutuhan Maslow, khususnya mengenai hubungan antara kebutuhan dengan performa pekerjaan.

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Herzberg, dikenal dengan model “dua faktor”, yaitu faktor motivasional dan faktor higiene atau pemeliharaan. Menurut teori ini, ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut juga dengan satisfier atau *intrinsic motivation* dan faktor kesehatan (*hygienes*) yang juga disebut dissatisfier atau *ekstrinsik motivation*. Teori ini melihat adanya dua faktor yang mendorong karyawan dalam bekerja yaitu faktor intrinsik yang merupakan daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yang merupakan daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

Pada dasarnya, karyawan yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkannya menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasan disini tidak terutama dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya mereka yang lebih terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi, (Siagian, 2003:107). Dalam kaitan ini maka dapat disimpulkan bahwa untuk mendorong kreativitas karyawan suatu organisasi maka dapat dilakukan dengan memotivasi mereka dengan motivasi intrinsik yang lebih besar dibanding dengan motivasi ekstrinsik.

Menurut Herzberg sebagaimana dikemukakan kembali oleh Hasibuan (2003:108), bahwa motivasi seseorang didorong oleh dua faktor yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene. Yang tergolong faktor motivasional adalah berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri dan seberapa besar tantangannya untuk diraih yang terdiri dari; prestasi, pengakuan, minat pada pekerjaan, tanggung jawab dan promosi atau kemajuan dalam karier. Sedangkan faktor-faktor hygiene adalah faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan yang terdiri dari gaji, insentif, pengawasan, hubungan pribadi, kondisi kerja, dan status.

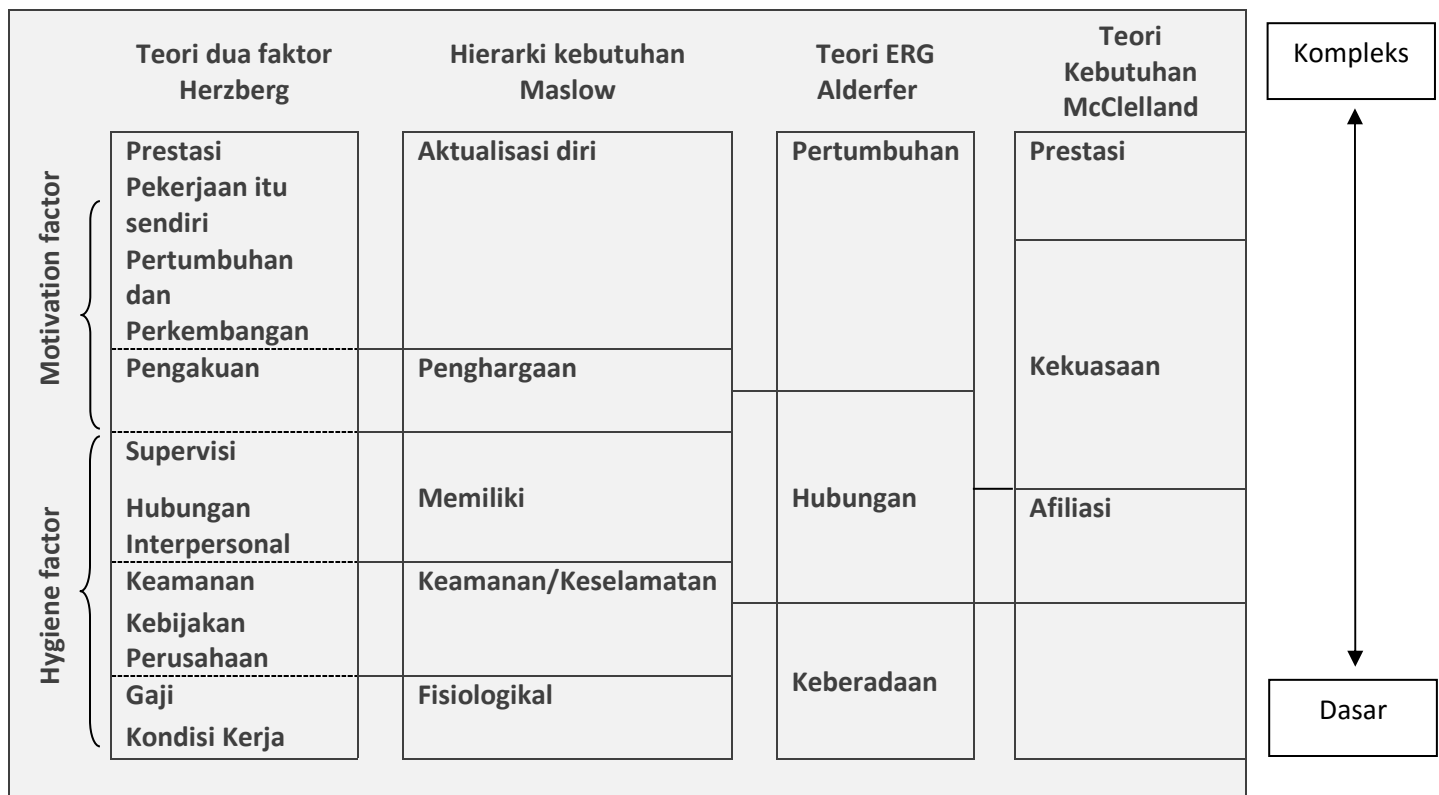
Herzberg dalam teorinya ini mengemukakan pula dua dimensi yaitu; dimensi kepuasan dan dimensi ketidakpuasan. Ketika kebutuhan motivasional

terpenuhi maka pegawai akan puas, sebaliknya apabila kebutuhan motivasional tidak terpenuhi maka pegawai tidak akan puas. Sedangkan saat kebutuhan hygiene terpenuhi, maka pegawai tidak akan tidak puas, dan sebaliknya apabila kebutuhan hygiene tidak terpenuhi maka pegawai akan tidak puas (Hanggraeni, 2011:34).

Hal tersebut dapat dimaknai bahwa ketika faktor motivasional terpenuhi dalam diri seseorang, misalnya mendapat pengakuan dari atasan atas hasil kerjanya, mendapatkan promosi dengan tanggung jawab yang lebih besar maka mereka akan meningkatkan perilakunya kearah kinerja yang lebih baik agar kembali mendapatkan lagi pengakuan dan promosi lebih lanjut. Selanjutnya hal ini juga akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas yang ada dalam dirinya untuk mendukung kinerjanya dan kinerja organisasi. Namun di lain pihak, ketika seseorang terpenuhi faktor hygiene pada dirinya, seperti kenaikan gaji dan insentif dan dibayakan tepat waktu, fasilitas kerja yang baik, maka mereka akan puas dan bekerja seperti biasa tetapi tanpa mereka ikuti dengan upaya peningkatan kinerjanya. Tetapi ketika faktor hygiene tersebut tidak terpenuhi dampaknya adalah justru seseorang akan menurunkan kinerjanya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa faktor hygiene tidak akan mendorong seseorang untuk berperilaku dan berkinerja lebih baik, berbeda dengan faktor motivasional yang justru sangat berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja seseorang.

Pada dasarnya antara teori dua faktor oleh Herzberg, teori hierarki kebutuhan oleh Maslow, dan teori ERG oleh Alderfer memiliki kesetaraan, sebagaimana dalam Gambar 2.1, sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kesetaraan Antar Teori Motivasi



Sumber: Griffin & Moorhead (1986), dalam Usman (2014:298)

Gambaran yang dikemukakan oleh Griffin & Moorhead (1986) yang dipertegas kembali oleh Usman (2014:298) dalam Gambar 2.1, tersebut di atas, menunjukkan bahwa aspek prestasi kerja, pekerjaan itu sendiri, pertumbuhan dan perkembangan dalam teori dua faktor oleh Herzberg adalah setara dengan aspek aktualisasi diri dalam teori hierarki kebutuhan oleh Maslow, dan setara pula dengan aspek pertumbuhan dalam teori ERG oleh Alderfer. Aspek pengakuan

dalam teori dua faktor adalah setara dengan aspek penghargaan dalam teori hierarki kebutuhan, dan cenderung setara dengan aspek pertumbuhan dan aspek hubungan dalam teori ERG. Aspek supervise, hubungan interpersonal dalam teori dua faktor adalah setara dengan aspek memiliki dalam teori hierarki kebutuhan, dan setara pula dengan aspek hubungan dalam teori ERG. Aspek keamanan, kebijakan dalam teori dua faktor adalah setara dengan aspek keamanan/keselamatan dalam teori hierarki kebutuhan, dan cenderung setara dengan aspek hubungan dan aspek keberadaan dalam teori ERG. Aspek gaji dan kondisi kerja dalam teori dua faktor adalah setara dengan aspek fisiologikal dalam teori hierarki kebutuhan, dan setara pula dengan aspek keberadaan dalam teori ERG. Dengan adanya kesetaraan-kesetaraan tersebut maka aspek yang dicapai melalui penerapan salah satu dari teori tersebut sekaligus akan menunjukkan pencapaian aspek-aspek dari teori lainnya yang aspeknya setara dengan pencapaian tersebut.

Motivasi sebagai dorongan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan atau dibutuhkan dilandasi oleh berbagai teori motivasi, namun disamping itu, bagi masyarakat suku Bugis Makassar, teori-teori motivasi tersebut sangat erat kaitannya dengan makna simbolik dari kearifan lokal “Tellu Cappa” atau tiga ujung, yaitu ujung lidah, ujung laki-laki, dan ujung badik, yang bahkan menjadi simpul motivasi bagi masyarakat suku Bugis-Makassar, (Akib, 2014). Makna simbolik dari ujung lidah adalah kemampuan berdiplomasi yang setara dengan

kebutuhan akan penghargaan dalam teori hierarki kebutuhan oleh Maslow dan setara pula dengan kebutuhan akan pengakuan dalam teori dua faktor oleh Herzberg. Makna simbolik ujung laki-laki adalah membangun dan memperluas kekerabatan yang bermakna membangun hubungan yang luas. Hal ini setara dengan kebutuhan akan penghargaan sebagaimana dalam teori hierarki kebutuhan oleh Maslow, dan setara pula dengan kebutuhan akan pengakuan sebagaimana dalam teori dua faktor oleh Herzberg. Makna simbolik ujung badik adalah persamaan hak dan hukum yang berkaitan erat atau setara dengan kebutuhan akan pengaktualisasian diri sebagaimana dalam teori hierarki kebutuhan oleh Maslow, dan setara pula dengan pencapaian prestasi dan perkembangan karier sebagaimana dalam teori dua faktor oleh Herzberg.

3. Faktor Pendorong Motivasi Kerja

Untuk mendorong motivasi karyawan dalam organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan penting, disamping dorongan dari dalam diri karyawan itu sendiri. Dari segi peranan kepemimpinan dalam mendorong motivasi kerja karyawan, Wibowo (2013:119) mengemukakan bahwa terdapat tiga factor pendorong utama motivasi yang diperankan oleh pemimpin organisasi yaitu; *Energize*, *Encourage*, dan *exhort*.

- a. *Energize*, adalah apa yang dilakukan pemimpin ketika mereka menetapkan contoh yang benar, mengomunikasikan dengan jelas dan menantang dengan

cara yang tepat. Dengan demikian, energize mengandung makna memberi energi atau tenaga tambahan kepada bawahan. Hal tersebut dilakukan dengan *exemplify*, *communicate*, dan *challenge*.

- 1) *Exemplify*, adalah memotivasi dengan cara memulai dengan memberikan contoh yang yang baik. Pemimpin yang berharap memotivasi harus merefleksikan visi, misi dan budaya organisasi yang mereka pimpin. Pemimpin yang memberikan contoh kinerja kera akan cenderung diikuti bawahannya.
 - 2) *Communicate*, merupakan sentral kepemimpinan, termasuk bagaimana pemimpin bicara, mendengarkan dan belajar. Pemimpin yang mampu melakukan komunikasi baik dengan bawahan akan meningkatkan motivasi bawahan.
 - 3) *Challenge*, adalah tantangan yang disukai orang. Pemimpin dapat mencapai tujuan karena menghubungkan tujuan dengan pemenuhan keinginan. Bawahan yang diberi tantangan akan terdorong untuk berusaha lebih keras.
- b. *Encourage*, adalah apa yang dilakukan pemimpin untuk mendukung proses motivasi melalui pemberdayaan, coaching dan penghargaan. *Encourage* mengandung makna pemimpin membuat berani atau mendorong bawahan lebih berani melakukan sesuatu karena diberi dukungan oleh pemimpin. *Encourage* dilakukan dengan cara *empower*, *coach*, dan *recognize*.

Empower, adalah suatu proses di mana orang menerima tanggung jawab dan diberi kewenangan untuk melakukan pekerjaannya. Pemberdayaan menjadi alat motivasi yang kuat karena menempatkan orang dalam pengawasan dirinya sendiri. *Coach*, merupakan kesempatan bagi pemimpin untuk mengenal bawahannya secara pribadi dan menunjukkan bagaimana dapat membantu pekerja mencapai tujuan pribadi dan organisasi. *Recognize*, adalah alasan tunggal yang paling kuat mengapa orang bekerja, di samping keperluan penghasilan. Pemimpin perlu mengetahui siapa diantara bawahannya yang bekerja baik dan yang kurang baik. Bawahan yang mengetahui kinerjanya dikenal atasan akan timbul kebanggaan dan menumbuhkan motivasinya untuk bekerja lebih baik lagi.

- c. *Exhorting*, adalah bagaimana pemimpin menciptakan pengalaman berdasarkan pengorbanan dan inspirasi yang menyiapkan landasan di mana motivasi berkembang. *Exhorting* dilakukan melalui *sacrifice* dan *inspire*.

Sacrifice, adalah suatu ukuran pelayanan yang paling benar, dengan menempatkan kebutuhan orang lain di atas kebutuhan kita sendiri. Jika pekerja melihat pemimpin menempatkan perhatian pada bawahannya lebih dahulu dengan menyisihkan ambisinya sendiri, maka mereka belajar mempercayai pemimpinnya. Pengorbanan adalah merupakan bentuk komitmen terhadap orang lain. *Inspire*, merupakan turunan motivasi, apabila motivasi datang dari

dalam maka bentuknya adalah self-inspiration. Proses ini dapat diperoleh dengan memperhatikan orang lain mencapai tujuannya.

Mencermati faktor-faktor pendorong motivasi tersebut di atas, nampak pentingnya aspek kepemimpinan dalam kaitannya dengan motivasi karyawan termasuk kepemimpinan pelayan. Tujuan dari motivasi dari pemimpin organisasi tersebut tentunya adalah untuk memberikan semangat kerja yang tinggi terhadap karyawan sehingga mereka mau mengerahkan segala kemampuan dan potensi dalam dirinya, termasuk menunjukkan kreativitasnya dalam menjalankan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.

Adapun dorongan motivasi kerja yang berasal dari dalam diri karyawan sendiri adalah sebagaimana dikemukakan oleh Salusu (2003:429) yaitu: (1) adanya perasaan ingin melakukan pekerjaan menantang dengan baik; (2) suatu kebutuhan dari dalam diri sendiri yang ingin melakukan suatu pekerjaan yang baik; (3) melakukan pekerjaan menurut perasaan adalah penting; (4) apa yang dilakukan itu selalu berkaitan dengan suatu tujuan; (5) apa yang dikerjakan itu adalah sesuatu yang menarik; (6) melakukan pekerjaan dengan harapan akan ada promosi; (7) mengerjakan sesuatu adalah membantu organisasi mencapai tujuannya; (8) mengharapkan kemungkinan kenaikan penghasilan; (9) mengerjakan sesuatu sebagai kredit untuk keperluan penilaian penampilan prestasi yang akan datang; (10) untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan dari atasan; (11) melakukan sesuatu dengan kemungkinan bertambahnya

kebebasan dalam pekerjaan; (12) harapan akan pengakuan dari teman sejawat; (13) melakukan tugas dengan tekad tidak menginginkan kelompoknya berpenampilan buruk; (14) jaminan adanya keamanan kerja yang prima; (15) mengerjakan sesuatu karena didorong oleh kondisi fisik pekerjaan yang baik; (16) kemungkinan memperoleh penghargaan; (17) melakukan sesuatu sebagai bagian dari kelompok atau tim; (18) adanya rasa kesetiaan dan persahabatan dengan atasan; (19) dengan harapan akan diangkat menjadi pemimpin kelompok kerja; (20) kekhawatiran akan dikenakan tindakan disipliner oleh atasan.

Dengan motivasi dalam diri karyawan tersebut, para karyawan akan terdorong untuk menunjukkan suatu kinerja yang terbaik dengan mengerahkan segenap kemampuan dan potensi dalam dirinya. Dengan dorongan tersebut para karyawan akan bekerja melalui tindakan yang terbaik yang didalamnya mencakup suatu tindakan kreatif untuk memudahkan pekerjaan mereka serta tindakan kreatif dalam mengatasi hambatan yang mereka temui dalam pekerjaannya. Mencermati dorongan dari dalam diri tersebut di atas, nampak di dalamnya mencakup aspek motivasi intrinsik sebagaimana yang dikemukakan oleh Herzberg dalam teori motivasi dua faktor, yaitu: minat pada pekerjaan, tanggung jawab, peluang perkembangan karier, pencapaian prestasi, dan pengakuan atas hasil kerja.

4. Dimensi Motivasi Kerja

Dengan melandaskan pada konsep, teori, dan faktor pendorong motivasi kerja sebagaimana telah diuraikan di atas, maka pembahasan mengenai variabel motivasi kerja dalam penelitian ini difokuskan pada dimensi motivasional sebagaimana dalam teori dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg. Pemilihan dimensi motivasional dari teori Herzberg sebagai fokus pembahasan didasarkan atas pertimbangan bahwa dimensi motivasional dimungkinkan lahir dari dalam diri seseorang untuk mencapai hierarki tertinggi dalam kebutuhannya yaitu aktualisasi diri sebagaimana dalam teori Maslow. Dimensi motivasional dimaksud yaitu; minat pada pekerjaan (*job interest*), tanggung jawab (*responsibility*), dan peluang perkembangan karier (*advancement*), prestasi yang dicapai (*achievement*), dan pengakuan atas hasil kerja (*recognition*). Adapun penjelasan masing-masing dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

a. Minat Pada Pekerjaan

Minat pegawai terhadap pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya merupakan kondisi yang sangat menentukan keberhasilannya dalam mengemban tugas tersebut. Pegawai yang memiliki minat yang besar terhadap pekerjaannya pada memiliki semangat kerja yang tinggi sehingga tidak merasakan pekerjaannya tersebut sebagai suatu beban. Dengan demikian mereka akan senantiasa berupaya menyelesaikan pekerjaannya tersebut

dengan senang hati bahkan berupaya menemukan langkah baru dalam arti berkreasi dalam mengemban tugasnya tersebut.

Holland (1997) mengemukakan bahwa dengan lebih besarnya kesesuaian antara minat dan pekerjaan, maka akan mencapai sukses yang lebih besar dan lebih baik, yang terlihat seperti kepuasan, stabilitas dan keberhasilan. Hal ini berarti bahwa untuk mendorong semangat kerja aparat maka pemimpin organisasi harus mempertimbangkan penugasan seorang aparat mengenai minat bawahannya. Dengan demikian tugas organisasi secara keseluruhan dapat tercapai dengan baik.

b. Tanggung Jawab

Aparat birokrasi pada dasarnya merupakan pengemban tugas organisasi dimana mereka bekerja. Harga diri seorang aparat, salah satunya terletak pada tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Pada saat mereka diberi tugas yang menantang untuk dipertanggung jawabkan maka mereka merasa diberi kepercayaan, tetapi pada saat mereka tidak diberi tanggung jawab maka mereka merasa tidak dipercaya pada tugas-tugas yang menantang. Dengan kepercayaan tersebut mereka juga merasakan adanya penghargaan atas potensi yang dimilikinya sehingga mereka tertantang untuk melaksanakan tugas tersebut dengan sebaik-baiknya. Hal tersebut harus menjadi pertimbangan pemimpin organisasi dalam mengembangkan dan memberdayakan bawahannya, sehingga bawahannyapun akan menunjukkan

kapasitas dirinya dengan mengupayakan suatu upaya yang kreatif dalam mengemban tugas-tugasnya.

c. Peluang Perkembangan Karier

Dengan penugasan aparat birokrasi yang benar-benar sesuai dengan minatnya sebagai tanggung jawab yang dibebankan kepadanya, maka mereka akan menunaikannya dengan sebaik-baiknya karena adanya harapan untuk kemajuan dalam kariernya.

Adanya peluang untuk kemajuan kemajuan karier tersebut menjadi suatu pendorong bagi aparat untuk mewujudkan kinerja yang tinggi melalui cara kerja yang optimal didukung oleh langkah kreatif yang mereka ciptakan. Dalam kaitan ini maka menjadi titik perhatian seorang pemimpin organisasi untuk membuka peluang yang besar terhadap kemajuan karier bawahannya dan mewujudkan pengembangan karier aparatnya tersebut melalui pertimbangan yang didasarkan pada prinsip keadilan dan kinerja yang memuaskan.

d. Prestasi Yang Dicapai

Pencapaian prestasi kerja seorang aparat adalah menjadi tuntutan organisasi, namun dilain pihak prestasi yang dicapai tersebut merupakan pula daya pendorong untuk berprestasi lebih baik lagi. Dengan prestasi yang dicapai mereka akan bekerja lebih baik lagi untuk meraih prestasi yang lebih besar. Bahkan dengan prestasi tersebut mereka berupaya menemukan cara

terbaik untuk berprestasi melebihi tanggung jawab yang dibebankan kepadanya sebagai wujud aktualisasi dirinya dalam organisasi dan masyarakat.

Dalam kaitan ini maka pemimpin organisasi harus mencermati prestasi yang diraih oleh bawahannya untuk menjadi bahan pertimbangan untuk memberikan tanggung jawab yang lebih besar.

e. Pengakuan Atas Hasil Kerja

Pengakuan atas hasil kerja atau prestasi yang diraih seorang aparat oleh pemimpinnya adalah merupakan motivasi bagi aparat yang bersangkutan. Pengakuan atas hasil kerja tersebut akan melebihi pemberian penghargaan insentif berupa materi karena dengan adanya pengakuan tersebut akan menumbulkan daya dorongan dari dalam diri aparat untuk berkinerja lebih baik lagi. Untuk itu maka pemimpin harus memberikan perhatian dan penilaian terhadap hasil kerja bawahannya untuk selanjutnya diberikan pengakuan baik berupa lisan maupun tertulis.

E. Konsep Kreativitas

1. Hakikat Kreativitas

Dalam suatu organisasi, kreativitas anggota organisasi memegang peranan yang sangat penting dalam mengoptimalkan potensi dirinya untuk mengefektifkan kinerjanya dalam rangka mengoptimalkan pelayanan terhadap stakeholders. Para

anggota organisasi yang dalam kaitan penelitian ini adalah para penyuluh pertanian yang merupakan sumber daya organisasi diharapkan memiliki kreativitas untuk mengoptimalkan kinerja organisasi. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Kilby (2001:5) bahwa pekerja adalah salah satu sumber daya organisasi yang terbesar di tempat kerja dan kreativitas sebagai wujudnya. Ini berarti bahwa pada dasarnya sumber daya manusia dalam organisasi semestinya memiliki kreativitas dalam menjalankan pekerjaannya.

Pentingnya memahami kreativitas sebagai esensi dan orientasi pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami dari apa yang dikemukakan oleh Levesque (2003:17) yaitu bahwa setiap orang diharapkan agar lebih kreatif dalam berpikir dan melakukan sesuatu dengan cara yang berbeda, karena cara lama tidak berfungsi dengan baik dan solusi masalah yang biasa digunakan seringkali tidak memecahkan masalah. Kreativitas yang muncul dapat membantu mencapai hasil yang luar biasa di tempat kerja dalam tim atau untuk diri sendiri. Kreativitas menjadikan orang lebih kompetitif, produktif dan efektif. Kreativitas lebih mempercepat pengembangan sikap baru dan mematahkan sikap lama termasuk pola pikir yang tidak berguna. Kreativitas mendukung perluasan dan kemajuan cara berpikir dalam melihat masa depan (Dharma dan Akib, 2004:28).

Dikemukakan oleh Akib (2011:20) bahwa faktor penting dalam suatu organisasi adalah kreativitas, baik kreativitas individu maupun kreativitas kelompok karena kreativitas sebagai suatu perilaku senantiasa mewarnai praktek

penyelenggaraan kegiatan pegawai dalam organisasi. Kreativitas merupakan kemampuan untuk mengembangkan gagasan baru dan untuk menemukan cara-cara baru dalam melihat masalah dan peluang, (Zimmerer dan Scrborough, 2006:97). Dikemukakan pula oleh Guilford yang dipertegas kembali oleh Munandar (2009:47) bahwa kreativitas merupakan kemampuan berpikir divergen atau pemikiran menjajaki bermacam-macam alternatif jawaban terhadap suatu persoalan yang sama benarnya. Sedangkan menurut Rogers yang dipertegas kembali oleh Zulkarnain (2003:5) bahwa kreativitas merupakan kecenderungan-kecenderungan manusia untuk mengaktualisasikan dirinya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Kreativitas terdiri dari kreativitas individu dan kreativitas kelompok. Kreativitas individu terdiri dari; kecekatan, inisiatif, toleransi, keteguhan, dan atraktif. Sedangkan kreativitas kelompok terdiri dari koopetitif, partisipatif, kolaboratif, kolegialitas, dan responsive (Akib,2011:21)

Pada dasarnya, kreativitas tidak hanya berupa penciptaan sesuatu produk kebendaan tetapi kreativitas juga ditunjukkan dalam segi cara dalam melakukan pekerjaan sehingga pekerjaan menjadi lebih lancar, lebih efektif dan lebih efisien. Dalam kaitan ini, Menurut Munandar (2009:132) bahwa kreativitas adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru, membuat kombinasi baru berdasarkan data, informasi, atau unsur-unsur yang ada, serta kemampuan melahirkan gagasan-gagasan baru yang dapat diterapkan dalam pemecahan masalah. Lebih lanjut dikemukakan bahwa kreativitas secara operasional dapat

dirumuskan sebagai kemampuan yang mencerminkan kelancaran, keluwesan (fleksibilitas), dan orisinalitas dalam berfikir, serta kemampuan untuk mengkolaborasi atau mengembangkan, memperkaya, memerinci suatu gagasan. Pengertian yang senada dikemukakan oleh Campbell (1986:11) bahwa kreativitas adalah kegiatan yang mendatangkan hasil yang sifatnya berguna; lebih praktis, mempermudah, memperlancar mendorong, mengembangkan, memecahkan masalah, mengurangi hambatan, mengatsi kesulitan, mendatangkan hasil yang lebih baik.

Kreativitas adalah kemampuan mengembangkan ide dan cara-cara baru dalam memecahkan masalah dan menemukan peluang. Oleh Akib (2005:2-3) mengemukakan pula bahwa kreativitas juga dipahami sebagai kemampuan melahirkan, mengembangkan, dan mengubah gagasan, proses, produk, model, pelayanan, dan perilaku tertentu. Sebagai suatu cara berpikir dan bertindak dengan gagasan baru di luar kebiasaan dan dianggap efektif memecahkan permasalahan, maka kreativitas dapat dimaknai sebagai *thinking out of the box*. Selain itu, dalam *Concep Generation* (2003) sebagaimana dikemukakan kembali oleh Akib (2011:19) bahwa kreativitas merupakan ramuan dalam pelayanan publik, pengembangan produk dan strategi, serta berbagai proses ke arah perilaku yang baik, unik, baru, asli, berbeda, atau bermanfaat. Sebagaimana pula yang dikemukakan oleh Akib (2011:19) dalam *Towards Harnessing Creativity* bahwa kreativitas terlihat melalui gagasan, produk, pelayanan, usaha, mode, atau model

yang dihasilkan dan perilaku yang diperankan oleh individu, kelompok dan organisasi. Pada dasarnya tujuan akhir dari pengembangan kreativitas ialah menciptakan nilai bagi organisasi, termasuk pertumbuhan, efektivitas, dan inovasi. Sedangkan pengertian kreativitas sebagaimana dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kinerja PNS, adalah kemampuan PNS untuk menciptakan gagasan/metode pekerjaan yang bermanfaat bagi organisasi.

Kreativitas adalah hasil dari proses interaksi antara individu dan lingkungan kemampuan untuk membuat kombinasi baru, berdasarkan data, informasi, atau unsur-unsur yang sudah ada atau dikenal sebelumnya (Munandar, 2009: 12). Seseorang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungan dimana ia berada, dengan demikian baik perubahan dari dalam diri individu maupun dari lingkungan dapat menunjang atau dapat menghambat kreativitas. Faktor lingkungan dapat dimaknai, salah satunya adalah kepemimpinan pemimpin organisasi, apakah kepemimpinan yang dijalankannya mampu merangsang tumbuhnya kreativitas para anggotanya secara langsung dan apakah kepemimpinan yang dijalankannya mampu menumbuhkan motivasi anggotanya untuk berkreasi. Sikap ataupun gaya kepemimpinan akan menciptakan situasi kerja yang melingkupi para anggota organisasi. Situasi lingkungan yang tercipta tersebut dapat mendorong atau menghambat motivasi kerja dan kreativitas anggota organisasi yang tercermin dari sikap yang ditampilkannya yaitu;

kecekatan, inisiatif, toleransi, keteguhan, dan atraktif, sebagai ciri kreativitas individu dalam organisasi (Akib, 2011:21-23).

Menumbuhkan kreativitas dalam diri seseorang termasuk pada aparat pemerintah bukanlah hal yang mustahil karena pada dasarnya dalam kreativitas memiliki beberapa asumsi. Supriadi (1994:9) mengemukakan bahwa terdapat enam asumsi kereativitas. Asumsi kreativitas dimaksud adalah: (1) setiap orang memiliki kemampuan kreatif dengan tingkat yang berbeda-beda, tidak ada orang yang sama sekali tidak mempunyai kreativitas, (2) kreativitas dinyatakan dalam bentuk produk-produk kreatif, baik berupa benda maupun gagasan (*creative ideas*), (3) aktualisasi kreativitas merupakan hasil dari proses interaksi antara faktor-faktor psikologis (internal) dengan lingkungan (eksternal), (4) dalam diri seseorang dan lingkungannya terdapat faktor-faktor yang dapat menunjang atau menghambat perkembangan kreativitas, (5) kreativitas seseorang tidak berlangsung dalam kevakuman, melainkan didahului oleh, dan merupakan perkembangan dari hasil-hasil kreativitas orang-orang yang berkarya sebelumnya. Kreativitas merupakan kemampuan seseorang dalam menciptakan kombinasi-kombinasi baru dari nilai-nilai yang telah ada sehingga melahirkan sesuatu yang baru.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kreativitas

Berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kreativitas seseorang, salah satunya adalah kepemimpinan. Shin dan Zhou (2003) menjelaskan bahwa

kepemimpinan merupakan variabel yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kreativitas karyawan di tempat kerja. Sedangkan Chen dan Tang (2007) menyatakan bahwa kreativitas karyawan dipengaruhi oleh dua faktor yaitu pemikiran kreatif dan motivasi intrinsik. Dikemukakan pula oleh Akib (2011:20) bahwa kreativitas dipengaruhi oleh: faktor struktural, kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, dan lingkungan organisasi.

Menurut Rogers dalam Munandar (2009:37) bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi dan mendorong terwujudnya kreativitas individu, diantaranya:

- a. Dorongan dari dalam diri sendiri (motivasi intrinsik). Dalam hal ini, setiap individu memiliki kecenderungan atau dorongan dari dalam dirinya untuk berkreaitivitas, mewujudkan potensi, mengungkapkan dan mengaktifkan semua kapasitas yang dimilikinya. Dorongan ini merupakan motivasi primer untuk kreativitas ketika individu membentuk hubungan-hubungan baru dengan lingkungannya dalam upaya menjadi dirinya sepenuhnya. Hal ini juga didukung oleh pendapat Munandar (2009:39) yang menyatakan bahwa individu harus memiliki motivasi intrinsik untuk melakukan sesuatu atas keinginan dari dirinya sendiri selain didukung oleh perhatian ,dorongan, dan pelatihan dari lingkungan.

Menurut Rogers sebagaimana dipertegas kembali oleh Zulkarnain (2003:46) bahwa kondisi internal (internal press) yang dapat mendorong

seseorang untuk berkreasi diantaranya: (1) keterbukaan terhadap pengalaman, yaitu kemampuan menerima segala sumber informasi dari pengalaman hidupnya sendiri dengan menerima apa adanya tanpa ada usaha defense dan tanpa adanya kekakuan terhadap pengalaman-pengalaman tersebut dan keterbukaan terhadap konsep secara utuh, kepercayaan, persepsi dan hipotesis. Dengan demikian individu kreatif adalah individu yang mampu menerima perbedaan. Kemampuan menerima perbedaan tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Akib (2011) tentang salah satu kreativitas individu yaitu toleransi; (2) kemampuan untuk menilai situasi sesuai dengan patokan pribadi seseorang (internal locus of evaluation). Pada dasarnya penilaian terhadap produk ciptaan seseorang terutama ditentukan oleh diri sendiri, bukan karena kritik dan pujian dari orang lain. Namun demikian individu tidak tertutup kemungkinan adanya masukan dan kritikan dari orang lain; (3) kemampuan untuk bereksperimen atau bermain dengan konsep-konsep. Hal ini merupakan kemampuan untuk membentuk kombinasi dari hal-hal yang sudah ada sebelumnya.

- b. Dorongan dari lingkungan. Munandar (2009:53) mengemukakan bahwa kondisi lingkungan yang dapat mendorong pengembangan kreativitas adalah: (1) keamanan psikologis yang dapat dibentuk melalui tiga proses yang saling berhubungan, yaitu (a) menerima individu sebagaimana

adanya dengan segala kelebihan dan keterbatasannya; (b) mengusahakan suasana yang di dalamnya tidak terdapat evaluasi eksternal atau sekurang-kurangnya tidak bersifat atau mempunyai efek mengancam; (c) memberikan pengertian secara empati, ikut menghayati perasaan, pemikiran, tindakan individu, dan mampu melihat dari sudut pandang mereka dan menerimanya. (2) kebebasan psikologi. Lingkungan yang bebas secara psikologis memberikan kesempatan kepada individu untuk bebas mengekspresikan secara simbolis pikiran-pikiran atau perasaan-perasaannya. Menurut Zulkarnain (2003:52) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kreativitas dapat berupa kemampuan berpikir dan sifat kepribadian yang berinteraksi dengan lingkungan tertentu. Faktor kemampuan berpikir terdiri dari kecerdasan (inteligensi) dan pemerayaan bahan berpikir berupa pengalaman dan keterampilan. Faktor kepribadian terdiri dari ingin tahu, harga diri, dan kepercayaan diri, sifat mandiri, berani mengambil resiko, dan sifat asertif.

Mencermati faktor-faktor pendorong kreativitas tersebut diatas dapat dipahami bahwa dorongan dari dalam adalah merupakan motivasi kerja intrinsik, sedangkan dorongan dari lingkungan adalah diciptakan oleh pemimpin organisasi dalam kepemimpinannya. Dengan demikian kreativitas karyawan termasuk para penyuluh pertanian sangat erat kaitannya dengan faktor motivasi kerja intrinsik dan faktor kepemimpinan, termasuk kepemimpinan pelayan.

Syarat yang mencirikan seseorang disebut kreatif adalah sebagaimana yang diungkapkan oleh Frinces (2004:11), yaitu: (1) terbuka terhadap pengalaman (*openness to experience*), (2) pengamatan melihat cara biasa yang biasa dilakukan (*observance seeing things in unusual ways*), (3) keingintahuan (*curiosity*), (4) menerima dan merekonsiliasi lawan yang tampak (*accepting and reconciling opparent opposites*), (5) toleransi terhadap ambiguitas (*tolerance of ambiguity*), (6) kemandirian dalam penilaian, pikiran, dan tindakan (*independence in judgment, thought band action*), (7) memerlukan dan menerima otonomi (*needing and assuming autonomy*), (8) percaya diri dan berani mengambil resiko (*self reliance and risk taking*), (9) tidak sedang tunduk kepada pengawasan kelompok (*not being subject to group standards and control*), (10) kesediaan untuk mengambil risiko yang diperhitungkan (*willingness to take calculated risk*), dan (11) ketekunan (*persistence*). Syarat yang mencirikan kreativitas tersebut diatas sejalan dengan makna dari dimensi atau ciri kreativitas yang dikemukakan oleh Akib (2011:21-23), yaitu: kecekatan, inisiatif, toleransi, keteguhan, dan atraktif.

Selain itu, dikemukakan oleh West dan Michael (2000:36), mengenai ciri-ciri orang kreatif yaitu; mempunyai nilai-nilai intelektual dan artistik, tertarik pada kompleksitas, peduli pada pekerjaan dan pencapaian, tekun, berpikir mandiri, toleransi terhadap ambiguitas, otonom, percaya diri, dan siap mengambil resiko. Sedangkan menurut Guilford yang dipertegas kembali oleh Munandar

(2009:17) bahwa ciri-ciri dari kreativitas adalah; kelancaran berpikir, keluwesan berpikir, elaborasi, dan originalitas.

Dari beberapa pengertian dan definisi yang dikemukakan oleh beberapa pakar tersebut mengenai kreativitas, dapat disimpulkan bahwa kreativitas bukan hanya berupa produk yang dihasilkan dalam bentuk kebendaan, tetapi juga sesuatu yang tidak nampak dalam wujud kebendaan. Sesuatu yang tidak berwujud kebendaan tersebut yaitu berupa proses ke arah perilaku yang lebih baik dan bermanfaat, dan perilaku tertentu yang diperankan oleh individu, kelompok dan organisasi yang menciptakan nilai bagi organisasi, termasuk pertumbuhan, efektivitas, efisiensi, dan inovasi dalam organisasi.

Dalam penelitian ini, ciri yang menjadi dimensi kreativitas yang dijadikan sebagai fokus pembahasan penelitian adalah dimensi kreativitas yang dikemukakan oleh Akib (2011:21-23) khususnya dimensi kreativitas individu, yaitu; kecekatan, inisiatif, toleransi, keteguhan, dan atraktif. Dimensi ini, peneliti menganggap paling tepat dijadikan pendekatan dalam menilai kreativitas aparat birokrasi khususnya yang terkait dengan penelitian ini yaitu para penyuluh pertanian. Hal tersebut karena dimensi yang dikemukakan oleh Akib (2011) dapat dianggap mewakili dimensi atau ciri kreativitas yang dikemukakan oleh pakar lainnya. Di samping itu, maknanya juga lebih dekat dengan nilai-nilai budaya kerja dalam organisasi pemerintah. Dimensi-dimensi tersebut sebagai berikut;

a. Kecekatan

Kecekatan dalam konteks perilaku manusia (orang, individu) sering dipertukarkan dengan kecermatan yang terlihat melalui ketelitian mengerjakan pekerjaan secara tepat dan cepat dengan gaya yang khas. Dengan sikap cekatan, seseorang akan segera melaksanakan pekerjaan tanpa mengulur-ulur waktu sehingga pekerjaan akan terlaksana sesuai jadwal yang ditentukan. Demikian pula sikap cekatan tersebut ditunjukkan dalam wujud pemberian pelayanan yang sesegera mungkin sehingga pihak-pihak yang dilayani merasa puas atas kinerja pelayanan yang diberikan.

b. Inisiatif

Inisiatif merupakan kreativitas individu, dimana individu atau aparat mampu mengarahkan dirinya, menyederhanakan pekerjaan, permasalahan, dan membuat solusi yang tepat. Dengan inisiatif mencari dan menemukan solusi atas hambatan yang dihadapi, pekerjaan akan menjadi lancar dan mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.

c. Toleransi

Toleransi merupakan kreativitas individu, yaitu individu atau aparat memiliki tenggang rasa dan bersedia menerima ketidak sepahaman atau perbedaan, serta percaya dan respek terhadap kolega dan orang lain. Toleransi antar sesama pegawai tanpa mengedepankan status atau ciri personal lebih nyata terlihat dalam kebersamaannya mengerjakan tugas. Perilaku toleran pegawai

diperkaya dengan rasa percaya diri dan saling percaya serta respek satu sama lain tanpa memandang suku, bahasa, atau daerah asal.

d. Keteguhan

Keteguhan merupakan kreativitas individu, dimana individu atau aparat berketetapan hati dan bersemangat dalam bekerja dan tau bekerjasama dengan atasan dan orang lain. Pegawai yang teguh dalam bekerja menganut prinsip *resopa temamangingi naletei pammase Dewata*, atau bekerja tidak mengenal lelah karena mengharapkan rezki dari Tuhan. Keteguhan sebagai ciri perilaku kreatif individu pada akhirnya membentuk keberanian dan rasa percaya diri yang kuat dalam menghadapi berbagai orang dan situasi termasuk bekerjasama dengan atasan.

e. Atraktif

Atraktif merupakan kreativitas individu, dimana individu atau aparat mau dan mampu menunjukkan daya tarik diri ketika berhadapan atau melayani orang lain dan mempromosikan kelebihan organisasi tempatnya bekerja. Perilaku atraktif pegawai dalam bentuk tanggung jawab personal untuk menyenangkan orang lain pada prinsipnya ingin mewujudkan sifat khas orang kreatif yang sensitif terhadap lingkungan, artinya pegawai yang atraktif sensitif terhadap pemenuhan kebutuhan lingkungan dan menyenangkan orang lain.

F. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

1. Penelitian yang dilakukan oleh Saleh (2008), dengan judul Membangkitkan kreativitas individu di dalam organisasi melalui pengembangan berfikir positif, keyakinan diri dan motivasi kerja, yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasan (studi kasus pada Kantor Pusat PT. Telkom Bandung, tahun 2008. Dengan menggunakan analisis korelasi dan analisis jalur dalam pengolahan data (*Path Analysis*) telah menyimpulkan bahwa pada tingkat manajer kreativitas tidak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasan, tetapi gaya kepemimpinan konsideran akan memberikan kesempatan untuk munculnya kreativitas. Pada keseluruhan karyawan, motivasi kerja signifikan menyebabkan kreativitas. Walaupun dalam penelitian ini menganalisis gaya kepemimpinan konsideran, namun pada dasarnya kepemimpinan konsideran memiliki karakteristik yang relatif sama dengan kepemimpinan melayani sehingga sangat relevan dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, akan menggunakan metode analisis dengan melalui aplikasi *Structural Equation Modelling* (SEM) sehingga akan lebih menggambarkan nilai pengaruh setiap dimensi variabel yang diuji.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Suarsih Cicih, tahun 2008, tentang pengaruh kepemimpinan atasan dan motivasi kerja pegawai terhadap kreativitas kerja pegawai di Dinas Sosial Propinsi Jawa Timur. Dalam penelitiannya

menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Modelling*) atau SEM dalam menguji hipotesis. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa variabel kepemimpinan atasan berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Sosial Propinsi Jawa timur. Sedangkan variabel motivasi kerja pegawai secara langsung berpengaruh terhadap kreativitaas kerja pegawai. Selanjutnya variabel kepemimpinan atasan secara langsung tidak berpengaruh terhadap kreativitas kerja pegawai. Tetapi secara tidak langsung kepemimpinan atasan berpengaruh terhadap kreativitas kerja pegawai yaitu melalui variabel motivasi kerja pegawai. Variabel yang dianalisis tidak secara spesifik dalam kategori kepemimpinan melayani tetapi kepemimpinan atasan pada umumnya. Namun dalam penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, akan menganalisis secara spesifik tentang kepemimpinan melayani, sedangkan variabel lainnya sama yaitu motivasi kerja dan kreativitas pegawai.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Mira & Margareta, tahun 2012, tentang Pengaruh servant leadership terhadap komitmen organisasi dan *Organization Citizen Behavior* (OCB) di Perpustakaan Pusat Universitas Kristen Maranatha. Dengan menggunakan metode regresi linier sederhana telah menyimpulkan bahwa servant leadership (kepemimpinan melayani) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Walaupun dalam penelitian ini yang dibahas adalah variabel servant leadership dalam pengaruhnya terhadap OCB sedangkan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah servant leadership dalam

hubungannya dengan kreativitas, namun relevansinya adalah bahwa OCB dan kreativitas sama-sama merupakan ekstra peran pegawai dalam organisasi, dan dimensi atau konstruk antara OCB dengan kreativitas relative memiliki kesamaan prinsip.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Tatilu, dkk, 2014, tentang kepemimpinan, transaksional, transformasional, servant leadership pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama Manado. Dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, telah menyimpulkan bahwa servant leadership berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Galesong Pratama Cabang Manado. Walaupun penelitian ini menganalisis tentang kinerja karyawan, namun relevansinya dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah bahwa kinerja karyawan pada dasarnya didalamnya mengandung unsur kreativitas.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim & Don, 2014, tentang kepemimpinan servant dan pengaruhnya terhadap pengurusan perubahan di sekolah pada sekolah menengah zon tengah Malaysia. Dengan menggunakan analisis regresi berganda telah menyimpulkan bahwa kepemimpinan servant memainkan peranan penting dalam usaha meningkatkan keberkesanan pengurusan perubahan sekolah. Atau dapat dimaknai bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap keberhasilan dalam pengembangan sekolah salah satunya melalui kreativitas guru. Relevansi dari penelitian ini adalah bahwa keberkesanan

pengurusan perubahan sekolah pada dasarnya di dalamnya termasuk kreativitas guru.

G. Kerangka Pikir dan Hipotesis

1. Kerangka Pikir

Kepemimpinan pelayan adalah kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin organisasi dengan penekanan pada perhatian terhadap anggota organisasinya. Dikemukakan oleh Northouse (2013:207) bahwa kepemimpinan pelayan adalah kepemimpinan yang menekankan perhatian pada masalah pengikut, empati dengan mereka, serta mengembangkan mereka. Kepemimpinan pelayan mempraktekkan perilaku, sekaligus merupakan dimensi kepemimpinan pelayan, yaitu; membentuk konsep, memulihkan emosi, mengutamakan pengikut, membantu pengikut tumbuh dan sukses, berperilaku secara etis, memberdayakan, menciptakan nilai untuk masyarakat. Jika dimensi-dimensi tersebut dijalankan secara optimal oleh para pemimpin organisasi dalam kepemimpinannya maka diyakini akan menjadikan aparat atau pegawai berperilaku kreatif atau memiliki kreativitas sebagai perilaku yang melebihi perilaku kerja yang dituntut oleh organisasi dimana mereka bertugas.

Tujuan utama kepemimpinan pelayan adalah menciptakan organisasi yang sehat yang mendukung pertumbuhan individual dan memperkuat kinerja organisasi (Greenleaf, 1970). Tujuan tersebut bermakna bahwa pertumbuhan

individual anggota organisasi akan mengarah pada tumbuhnya kreativitas dalam diri mereka. Demikian pula penguatan kinerja organisasi menjadi tujuan kepemimpinan pelayan, dimana kinerja itu sendiri salah satunya ditentukan oleh kreativitas, sebagaimana dikemukakan oleh Futrwengler yang dipertegas kembali oleh Mangkunegara (2005:67). Dengan demikian tujuan utama dari kepemimpinan pelayan pada akhirnya mengarah kepada tumbuhnya kreativitas anggota organisasi.

Sebagaimana kepemimpinan pada umumnya yang merupakan proses mempengaruhi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Greenberg dan Baron, 1997:64), maka demikian pula esensi kepemimpinan pelayan yaitu mempengaruhi orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan organisasi. Obyek yang dipengaruhi oleh kepemimpinan pelayan adalah perilaku para anggota organisasi yang menjadi bawahannya agar berperilaku kreatif dalam menjalankan tugas. Perilaku kreatif atau kreativitas diharapkan muncul dalam wujud kecekatan dalam mengerjakan pekerjaan, inisiatif dalam memecahkan masalah, toleransi terhadap kolega atau orang lain, keteguhan dalam bekerjasama dengan atasan, dan atraktif terhadap kolega dan pelanggan. Hal ini sangat dimungkinkan karena “*Leader Role Theory*” mengatakan bahwa variabel utama kepemimpinan adalah *action*, *interaction*, dan *centiments*, apabila frekuensi dan peranserta dalam aktivitas bersama meningkat maka perasaan saling memiliki akan timbul dan norma-norma model kelompok akan semakin jelas. Ini berarti bahwa

kepemimpinan pelayan dengan perilakunya yang mengutamakan pengikut, membentuk konsep, memulihkan emosi, membantu pengikut tumbuh dan sukses, serta berperilaku etis, serta menciptakan nilai untuk masyarakat sangat memungkinkan untuk membentuk norma-norma dan nilai dalam organisasi yang dipimpinnya, dan salah satu nilai yang dapat terbentuk adalah kreativitas dalam diri anggota organisasi.

Keterkaitan pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kreativitas penyuluh pertanian juga dapat dicermati dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Suarsih Cicih (2008) yang menyimpulkan adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kreativitas pegawai. Demikian pula dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Shin dan Zhou (2003) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan variabel yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kreativitas karyawan di tempat kerja. Hal ini tersebut di atas juga dipertegas oleh pendapat yang dikemukakan oleh Akib (2011:21) bahwa salah satu faktor urgen yang mempengaruhi kreativitas adalah kepemimpinan. Konsepsi tersebut dapat dimaknai bahwa kepemimpinan pelayan dianggap memiliki potensi untuk memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kreativitas penyuluh pertanian.

Selanjutnya, untuk melihat keterkaitan hubungan kepemimpinan dengan motivasi kerja bawahan, dapat dicermati dari konsepsi yang dikemukakan oleh Thoha (2010) bahwa pada dasarnya pemimpin harus berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya, memotivasikannya dengan cara mengarahkan mereka pada

kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif. Demikian pula dikemukakan oleh Wibowo (2013) bahwa kepemimpinan adalah tentang mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain memberikan kontribusi ke arah efektivitas dan keberhasilan organisasi dimana mereka menjadi anggotanya. Keterkaitan kepemimpinan dengan motivasi kerja dipertegas pula oleh Thoha (2012) yang menyatakan bahwa hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja sangat erat, di mana gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja. Konsepsi tersebut diatas menunjukkan peran penting pemimpin dalam kepemimpinannya dalam menumbuhkan motivasi bawahannya.

Hubungan pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja tersebut diperkuat pula oleh teori: *Two-Stage Model* yang menyatakan bahwa bila pemimpin meningkatkan keterampilan bawahannya, sebenarnya itu juga akan mendorong bawahan untuk meningkatkan motivasinya. Salah satu perilaku kepemimpinan pelayan adalah membantu pengikut tumbuh dan sukses, yang didalamnya mencakup upaya untuk senantiasa membantu bawahannya mengembangkan keterampilan kerja yang baru. Ini berarti bahwa kepemimpinan pelayan memiliki karakter dan perilaku yang selalu memotivasi bawahannya

Terhadap hubungan pengaruh motivasi kerja terhadap perilaku kreatif atau kreativitas, dapat dicermati dari konsepsi tentang motivasi, yaitu sebagai proses yang dapat membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku orang untuk

mencapai beberapa tujuan (Greenberg & Baron, 1997). Hal ini berarti bahwa dengan motivasi kerja yang tinggi maka seseorang akan merubah perilakunya ke arah perilaku yang menguntungkan organisasi termasuk di dalamnya perilaku kreatif atau kreativitas. Lahirnya kreativitas atas dorongan motivasi kerja diperkuat oleh pendapat Gitosudarno & Sidarta, yang dipertegas kembali oleh Purba (2008), bahwa motivasi adalah sebagai faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan dan mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Demikian pula oleh Wibowo (2013:110) bahwa motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu, yang secara ideal perilaku ini akan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Dalam kaitan ini, dapat dikatakan bahwa motivasi adalah proses membangkitkan, menggerakkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku seseorang termasuk perilaku kreatif atau kreativitas.

Keterkaitan hubungan motivasi kerja dengan kreativitas penyuluh dapat pula dicermati dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Chen dan Tang (2007) yang menyimpulkan bahwa kreativitas karyawan dipengaruhi oleh dua faktor yaitu pemikiran kreatif dan motivasi intrinsik. Demikian pula hasil penelitian yang dilakukan oleh Suarsih Cicih (2008) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja pegawai secara langsung berpengaruh terhadap kreativitas pegawai yang bersangkutan. Diperkuat pula oleh pendapat yang dikemukakan oleh Ambile

(1983) bahwa motivasi adalah salah satu faktor penting yang mempengaruhi kreativitas karyawan. Demikian pula oleh Rogers yang dipertegas kembali oleh Munandar (2009:37) bahwa faktor yang sifatnya urgen mempengaruhi kreativitas adalah motivasi intrinsik.

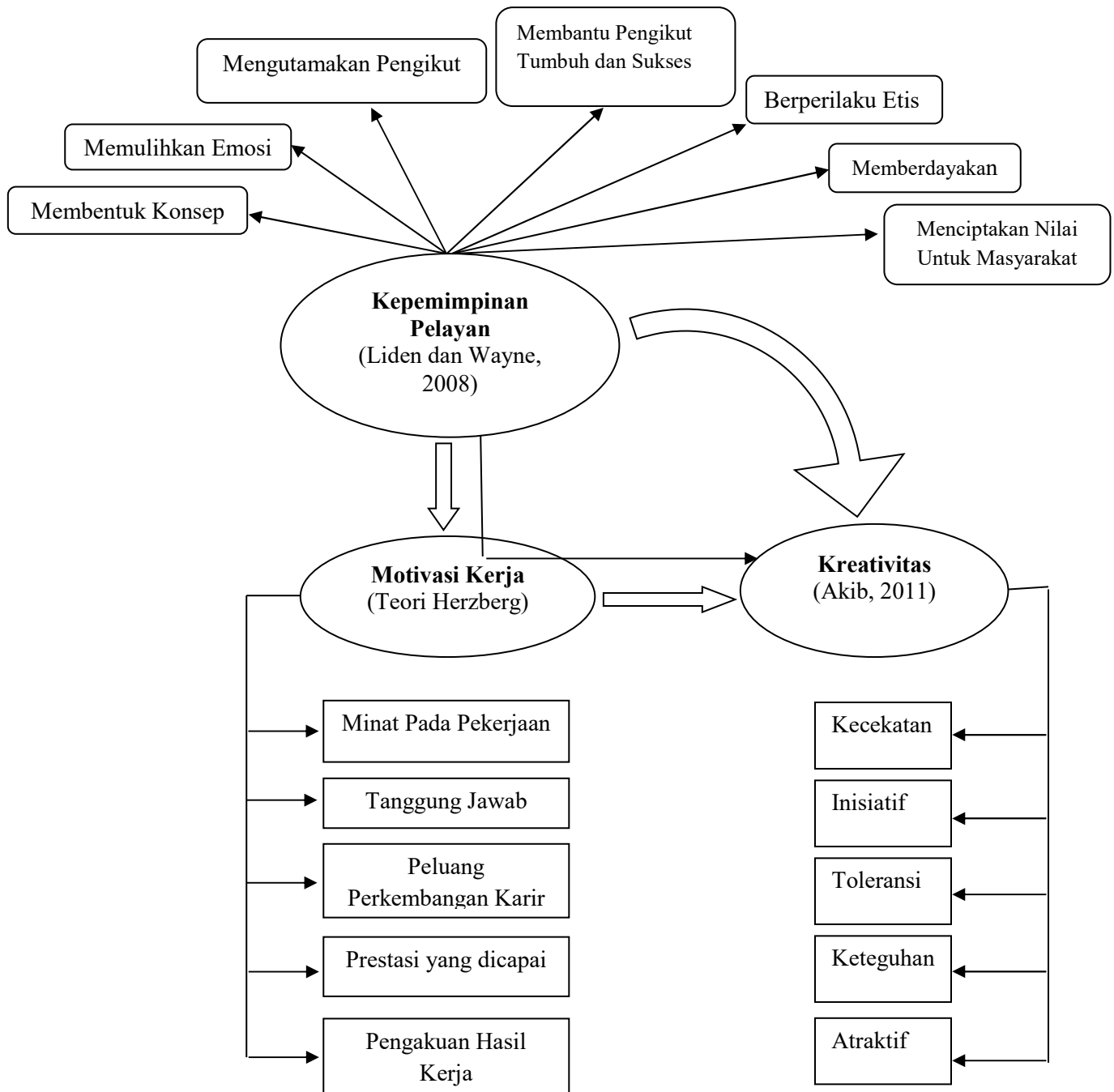
Kreativitas adalah kemampuan mengembangkan ide dan cara-cara baru dalam memecahkan masalah dan menemukan peluang. Kreativitas bukan merupakan perilaku yang diwajibkan oleh organisasi terhadap seorang aparat, namun sangat diharapkan dimiliki oleh setiap aparat sehingga kreativitas merupakan perilaku ekstra peran dan untuk menumbuhkannya diperlukan faktor motivasional, tidak cukup hanya dengan faktor hygienes. Dalam teori motivasi dua faktor oleh Herzberg, dikatakan bahwa ada dua faktor yang mendorong seseorang termotivasi yaitu faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja dalam hal ini termasuk dari faktor kepemimpinan.

Menurut Siagian (2003) bahwa jika karyawan terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkannya menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi secara ketat. Kepuasan disini tidak terutama dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya mereka yang lebih terdorong oleh faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi dan

kinerjanya hanya diarahkan untuk memperoleh hal-hal yang diinginkannya dari organisasi. Dengan demikian untuk mendorong kreativitas seseorang tidak cukup hanya dengan pemenuhan faktor eksternal, tetapi faktor motivasional yang merupakan motivasi internal menjadi sangat penting. Menurut Herzberg, yang merupakan faktor motivasional adalah; minat pada pekerjaan, tanggung jawab, peluang perkembangan karier, prestasi yang dicapai, dan pengakuan atas hasil kerja.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka secara konseptual maupun secara teoretis, dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan pelayan yang dipraktekkan oleh Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai dianggap berpotensi untuk berpengaruh secara langsung terhadap kreativitas penyuluh pertanian yang dipimpinnya, dan motivasi kerja juga dianggap berpotensi untuk berpengaruh terhadap kreativitas penyuluh pertanian. Demikian pula kepemimpinan pelayan dianggap berpotensi untuk berpengaruh terhadap motivasi kerja. Oleh karena kepemimpinan pelayan berpotensi berpengaruh terhadap motivasi kerja dan motivasi kerja berpotensi untuk berpengaruh terhadap kreativitas penyuluh pertanian, maka kepemimpinan pelayan dianggap pula berpotensi memberikan pengaruh secara tidak langsung terhadap kreativitas penyuluh pertanian, yaitu melalui motivasi kerja.

Adapun kerangka pikir dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2. Bagan Kerangka Pikir

2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan kerangka pikir, maka dirumuskan hipotesis penelitian, yaitu:

- a. Kepemimpinan pelayan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kreativitas penyuluh pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai.
- b. Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kreativitas penyuluh pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai.
- c. Kepemimpinan pelayan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja penyuluh pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai.
- d. Kepemimpinan pelayan berpengaruh tidak langsung (melalui motivasi kerja) secara signifikan terhadap kreativitas penyuluh pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai.

BAB III

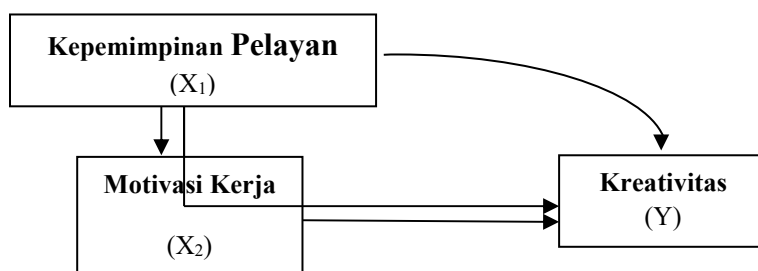
METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Desain Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian survei, yaitu untuk menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesis. Penelitian survei adalah “penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok” (Singarimbun dan Sofyan, 1989:3). Oleh karena dalam penelitian ini akan dijelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis maka penelitian ini disebut juga sebagai penelitian penjelasan atau *explanatory research*.

Penelitian ini didesain dalam bentuk penelitian dengan metode kuantitatif (*quantitative methods*). Metode kuantitatif ini digunakan karena masalah yang merupakan titik tolak penelitian sudah jelas, disamping itu juga karena penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Sugiono (2011) bahwa metode kuantitatif digunakan apabila masalah yang merupakan titik tolak penelitian sudah jelas, dan peneliti bermaksud menguji hipotesis penelitian.

Desain penelitian ini terdiri dari tiga variabel, yaitu dua variabel eksogen yaitu kepemimpinan pelayan (X_1), dan motivasi kerja (X_2), serta satu variabel endogen yaitu kreativitas penyuluh (Y). Hubungan antar ketiga variabel tersebut dalam bentuk desain penelitian dapat dilihat pada Gambar 3.1 sebagai berikut:



Gambar 3.1. Hubungan Struktur X1, X2, dan Y

Gambar 3.1 menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan pelayan (X1) mempengaruhi variabel kreativitas (Y) secara langsung, variabel kepemimpinan pelayan (X1) mempengaruhi variabel motivasi kerja (X2), variabel motivasi kerja mempengaruhi variabel kreativitas (Y), dan variabel kepemimpinan pelayan (X1) mempengaruhi variabel kreativitas (Y) tidak secara langsung yaitu melalui variabel motivasi kerja (X2).

B. Definisi Operasional Variabel

Secara operasional, setiap variabel penelitian ini didefinisikan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan pelayan adalah gaya atau perilaku kepemimpinan yang dipraktikkan oleh Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai dalam memimpin para penyuluh pertanian. Gaya atau perilaku kepemimpinan pelayan tersebut adalah kepemimpinan yang menekankan pada perhatian, empati, memotivasi, mengembangkan, dan memberdayakan pengikutnya. Karakteristik kepemimpinan pelayan meliputi: (1) membentuk konsep; (2) memulihkan emosi; (3) mengutamakan pengikut;

- (4) membantu pengikut untuk tumbuh dan sukses; (5) berperilaku secara etis; (6) memberdayakan pengikut; dan (7) menciptakan nilai untuk masyarakat.
2. Motivasi kerja adalah antusiasme kerja penyuluh pertanian yang tercipta oleh adanya: (1) minat terhadap pekerjaan; (2) tanggung jawab; (3) pengembangan karier; (4) pencapaian prestasi; dan (5) pengakuan atas hasil kerja.
 3. Kreativitas adalah perilaku kreatif yang ditunjukkan dalam menyelenggarakan penyuluhan yang tercermin dalam: (1) kecekatan dalam bekerja; (2) inisiatif dalam memecahkan masalah; (3) toleransi terhadap orang lain; (4) keteguhan dalam bekerja; dan (5) aktraktif.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Dalam penelitian ini, yang dijadikan populasi adalah seluruh penyuluh pertanian pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai yaitu sebanyak 161 orang, dengan perincian sebagaimana dalam Tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1 Keadaan Penyuluh Pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan (BPPKP) Kabupaten Sinjai

No	Bidang Penyuluhan	Jenjang Pendidikan			Jumlah
		D3	S1	S2	
1	Pertanian Tanaman Pangan	7	58	15	80
2	Perkebunan	2	7	3	12
3	Peternakan		12	3	15
4	Perikanan	3	19	4	26
5	Kehutanan	4	20	4	28
Jumlah		16	116	29	161

Sumber: BPPKP Kab. Sinjai, 2014

2. Sampel

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik Slovin (Siregar, 2014:61), dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah Populasi

e^2 = Perkiraan tingkat Kesalahan

dengan jumlah populasi sebanyak 161 orang serta dengan tingkat kesalahan pengambilan sampel sebesar 5 persen, maka berdasarkan rumus tersebut, diperoleh jumlah sampel sebagai berikut:

$$N = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{161}{1 + (161)0,05^2} = \frac{161}{1 + 0,65} = 115$$

Dari hasil perhitungan tersebut diperoleh jumlah sampel sebanyak 115 orang. Dengan jumlah sampel sebanyak 115 orang tersebut. Dengan mempertimbangkan homogenitas dan heterogenitas populasi maka ditetapkan distribusi jumlah sampel secara proporsional sesuai bidang tugas kepenyuluhan dan tingkat pendidikan, sehingga ditetapkan sampel sebagaimana dalam Tabel 3.2 berikut:

Tabel 3.2 Jumlah Sampel Penelitian

No	Bidang Penyuluhan	Jenjang Pendidikan			Jumlah
		D3	S1	S2	
1	Pertanian Tanaman Pangan	$7/161 \times 115 = 5$	$58/161 \times 115 = 41$	$15/161 \times 115 = 11$	57
2	Perkebunan	$2/161 \times 115 = 1$	$7/161 \times 115 = 5$	$3/161 \times 115 = 2$	8
3	Peternakan		$12/161 \times 115 = 9$	$3/161 \times 115 = 2$	11
4	Perikanan	$3/161 \times 115 = 2$	$19/161 \times 115 = 14$	$4/161 \times 115 = 3$	19
5	Kehutanan	$4/161 \times 115 = 3$	$20/161 \times 115 = 14$	$4/161 \times 115 = 3$	20
Jumlah		11	83	21	115

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner

D. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah di Kabupaten Sinjai, khususnya pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Pemerintah Kabupaten Sinjai.

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan melalui teknik kuesioner, wawancara, dan dokumentasi

1. Teknik Kuesioner

Untuk memungkinkan para responden menjawab dalam berbagai tingkatan bagi setiap butir, digunakan format tipe Likert.

Tabel 3.3 Contoh Format Jawaban Tipe Likert

Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Netral	Puas	Sangat Puas
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Sangat Jelek	Jelek	Netral	Bagus	Sangat Bagus
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Sumber: Supranto, 1997:86

Dalam kuesioner penelitian, responden diminta memilih jawaban, yaitu untuk pernyataan positif, jawaban dalam pilihan ganda yang disediakan yaitu; Sangat setuju (nilai skor 5), setuju (nilai skor 4), kurang setuju (nilai skor 3), tidak setuju (nilai skor 2), dan sangat tidak setuju (nilai skor 1). Untuk pernyataan negatif, jawaban dalam pilihan ganda yang disediakan adalah; Sangat setuju (nilai skor 1), setuju (nilai skor 2), kurang setuju (nilai skor 3), tidak setuju (nilai skor 4), dan sangat tidak setuju (nilai skor 5).

a. Variabel kepemimpinan pelayan

Kepemimpinan pelayan memiliki 7 subvariabel yaitu; membentuk konsep, memulihkan emosi, mengutamakan pengikut, membantu pengikut untuk tumbuh dan sukses, berperilaku secara etis, memberdayakan

pengikut, dan menciptakan nilai untuk masyarakat. Angket yang digunakan dalam penelitian ini dikembangkan sendiri oleh peneliti dengan mengacu pada ketujuh subvariabel kepemimpinan pelayan. Adapun kisi-kisi angket kepemimpinan pelayan adalah sebagaimana terlampir.

b. Variabel motivasi kerja

Motivasi kerja diukur dengan menggunakan variabel motivasi kerja yang terdiri dari 5 subvariabel yaitu: minat terhadap pekerjaan, tanggung jawab, pengembangan karier, pencapaian prestasi, dan pengakuan atas hasil kerja. Angket yang digunakan dalam penelitian ini dikembangkan sendiri oleh peneliti dengan mengacu pada kelima sub variabel motivasi kerja. Adapun kisi-kisi angket motivasi kerja adalah sebagaimana terlampir.

c. Variabel kreativitas

Kreativitas penyuluh diukur dengan menggunakan variabel kreativitas penyuluh yang memiliki 5 subvariabel, yaitu: kecekatan dalam bekerja, inisiatif dalam memecahkan masalah, toleransi terhadap orang lain, keteguhan dalam bekerja, dan aktraktif. Angket yang digunakan dalam penelitian ini dikembangkan sendiri oleh peneliti dengan mengacu pada kelima sub variabel kreativitas penyuluh. Adapun kisi-kisi angket kreativitas penyuluh adalah sebagaimana terlampir.

2. Wawancara

Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan dalam kaitannya dengan kepemimpinan pelayan Kepala BPPKP, motivasi kerja dan kreativitas penyuluh pertanian. Hasil wawancara akan diperbandingkan dengan nilai persentase setiap variable dan sub variabelnya yang didapatkan melalui analisis. Adapun yang diwawancarai adalah Kepala Dinas Pertanian Tanaman Pangan, Kepala Dinas Perkebunan dan Kehutanan, Kepala Dinas Peternakan, Kepala Dinas Perikanan, dan Kepala Bidang Penelitian Bappeda. Selain itu diwawancarai pula dua orang penyuluh pertanian. Orang-orang yang diwawancarai tersebut dianggap banyak mengetahui mengenai gambaran kepemimpinan dan kinerja penyuluh pertanian karena tugas pokok orang-orang yang diwawancarai bersentuhan langsung dengan tugas pokok penyuluh pertanian.

3. Dokumentasi

Dalam penelitian ini, teknik dokumentasi dilakukan pada instansi terkait untuk memperoleh data tentang keadaan penyuluh pertanian di Kabupaten Sinjai.

F. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data adalah instrumen berupa kuesioner dan pedoman wawancara.

1. Uji Coba Instrumen

a. Validitas

Uji validitas dilakukan berkenaan ketepatan alat ukur terhadap konsep yang diukur sehingga benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur.

b. Reliabilitas

Reliabilitas atau keandalan menyangkut ketepatan alat ukur. Suatu alat ukur mempunyai keandalan tinggi atau dapat dipercaya, jika alat ukur itu stabil (*dependability*) dan dapat diramalkan (*predictability*), karena akan memberikan hasil yang serupa walaupun digunakan berulang kali. Jika aspek kestabilan dan ketepatan digabungkan maka dapat disimpulkan bahwa alat ukur tersebut mantap dan dapat mengukur dengan cermat dan tepat.

Secara empirik, tinggi rendahnya keandalan ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut dengan koefisien reliabilitas (r_{xy}). Koefisien keandalan dianalisis dengan menggunakan rumus Alpha Cronbach. Semakin tinggi koefisien keandalan berarti semakin tinggi keandalan suatu instrument. Besaran koefisien keandalan berkisar antara 0,00 sampai 1,00 maka hal tersebut berarti terdapat konsistensi hasil ukur yang semakin sempurna (Azwar, 2013:112).

Adapun menyangkut analisis butir yang dilakukan setelah pelaksanaan uji coba instrument dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Uji kekonsistenan internal instrumen

Uji kekonsistenan internal instrument bertujuan untuk menentukn sejauh mana alat pengukur dalam hal ini instrument yang digunakan dapat mengukur apa yang diukur. Hasil uji coba instrument dianalisis dengan membandingkan indeks korelasi product moment pearson dengan level signifikansi yang ditentukan dengan nilai kritisnya, dimana r dapat digunakan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum X_i Y_i) - (\sum X_i) \cdot (\sum Y_i)}{\sqrt{\{n \cdot \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2\} \cdot \{n \cdot \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2\}}}$$

Keterangan:

r = koefisien korelasi

X_i = Jumlah skor item

Y_i = Jumlah skor total (seluruh item)

n = Jumlah responden (Sugiono, 2003:212)

Koefisien korelasi yang tidak signifikan dan negative signifikan menjadi kriteria ditolaknya butir item. Di samping itu, pertimbangan lainnya untuk mendapatkan butir yang diharapkan ialah memperhatikan keterwakilan semua indikator, keseimbangan penskalaan dan kekonsistenan internal butir seperti menelaah ulang redaksi butir yang tidak konsisten sehingga dapat

digunakan kembali. Dengan melakukan hal ini, telah diperoleh butir baru hasil perbaikan yang digunakan dalam instrument penelitian.

2) Uji keandalan konstruk

Uji keandalan atau uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah kuesioner menunjukkan tingkat ketepatan, keakuratan, kestabilan, atau konsistensi dalam mengungkapkan gejala yang diteliti dari individu, walaupun digunakan dalam waktu yang berbeda. Uji keandalan dilakukan terhadap pertanyaan-pertanyaan yang sudah valid. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menghitung koefisien alpha cronbach. Suatu indikator dikatakan reliable apabila koefisien alpha cronbachnya 0,60.

2. Hasil uji coba instrument

a. Hasil validasi ahli

Salah satu syarat yang menentukan kelayakan instrument, baik berupa tes maupun non tes (angket) agar dapat digunakan atau tidak adalah adanya hasil penilaian dari validasi ahli, dalam hal ini adalah validator yang ditunjuk untuk memvalidasi instrument dalam penelitian ini. Validasi ahli dilakukan oleh tiga validator. Berdasarkan hasil analisis dari tiga validator, maka validator menyatakan bahwa semua komponen yang divalidasi dapat digunakan setelah dilakukan beberapa revisi dengan memperhatikan petunjuk-petunjuk dan saran-saran dari validator.

Adapun saran-saran yang diberikan oleh ketiga validator terhadap skala kepemimpinan melayani, skala motivasi kerja, dan skala kreativitas penyuluh dalam keosioner yang peneliti ajukan adalah:

- 1) Beberapa kalimat perlu diperbaiki dan dipertegas maknanya.
- 2) Pernyataan dibuat dalam kalimat favourable (positif) dan kalimat unfavourable (negatif)
- 3) Penempatan pernyataan positif dan pernyataan negatif perlu diacak antara pernyataan positif dan pernyataan negatif.

Setelah bebarapa hal yang disarankan telah dilakukan, maka angket tersebut telah dapat digunakan dalam pengumpulan data dilapangan, dengan terlebih dahulu dilakukan uji coba.

b. Hasil validitas empiris

1) Variabel kepemimpinan pelayan

Uji kesahihan variabel kepemimpinan pelayan menggunakan analisis kesahihan item dengan mengkorelasikan antara nilai tiap item variabel kepemimpinan pelayan dengan skor total item kepemimpinan pelayan. Berdasarkan perhitungan tersebut, maka diperoleh hasil yaitu item yang konsisten sebanyak 33 item dari 42 item yang diuji cobakan kepada 30 penyuluh pada badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai. Dalam hal ini sebanyak 9 item yang gugur karena tidak konsisten. Nilai koefisien korelasi item total pada uji coba

instrument sebanyak 42 item berada antara 0,091 sampai dengan 0,883. Sedangkan setelah uji coba dilakukan dimana 9 item yang gugur dan tersisa 33 item berada antara 0,371 sampai dengan 0,883 dengan nilai Cronbach's Alpha's sebesar 0,943 atau 94,3 persen.

Berdasarkan hasil tersebut maka sebanyak 33 item pada variabel kepemimpinan pelayan dijadikan sebagai alat pengumpul data pada penelitian ini. Adapun sebaran item variabel kepemimpinan pelayan adalah sebagaimana terlampir.

2) Variabel motivasi kerja

Uji kesahihan variabel motivasi kerja menggunakan analisis kesahihan item dengan mengkorelasikan antara nilai tiap item variabel motivasi kerja dengan skor total item motivasi kerja. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka diperoleh hasil item yang konsisten yaitu sebanyak 20 item dari 30 item yang diuji cobakan kepada 30 penyuluh pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai. Nilai koefisien korelasi item total pada uji coba instrumen sebanyak 30 item berada antara 0,132 sampai dengan 0,784. Setelah uji coba dilakukan, dimana 10 item yang gugur sehingga tersisa 20 item yang berada antara 0,371 sampai dengan 0,784 dengan nilai Cronbach's Alpha's sebesar 0,800 atau 80,00 persen.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka sebanyak 20 item pada variabel motivasi kerja dijadikan sebagai alat pengumpul data dalam

penelitian ini. Adapun sebaran item variabel motivasi kerja adalah sebagaimana terlampir.

3) Variabel kreativitas penyuluh

Uji kesahihan variabel kreativitas penyuluh menggunakan analisis kesahihan item dengan mengkorelasikan antara nilai tiap item variabel kreativitas penyuluh dengan skor total item kreativitas penyuluh. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka diperoleh hasil item yang konsisten adalah sebanyak 20 item dari 30 item yang diuji cobakan pada 30 penyuluh pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai. Nilai koefisien korelasi item total pada uji coba instrument sebanyak 30 item berada antara 0,029 sampai dengan 0,734. Setelah uji coba dilakukan, dimana 10 item yang gugur sehingga tersisa 20 item yang berada antara 0,274 sampai dengan 0,734 dengan nilai Cronbach's Alph's sebesar 0,785 atau 78,50 persen.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka sebanyak 20 item pada variabel kreativitas penyuluh dijadikan alat pengumpul data dalam penelitian ini. Adapun sebaran item variabel kreativitas penyuluh adalah sebagaimana terlampir.

G. Kriteria Pengklasifikasian Skor Variabel-Variabel Penelitian

Analisis persentase dilakukan terhadap parameter dengan mengadopsi kategorisasi yang dikemukakan oleh Arikunto (2006) yang dimodifikasi oleh Mappaenre (2011) sebagai berikut.

86% - 100% dikategorikan sangat tinggi atau sangat baik

71% - 85% dikategorikan tinggi atau baik

56% - 70% dikategorikan cukup tinggi atau cukup baik

40% - 55% dikategorikan kurang tinggi atau kurang baik, dan

< 49% dikategorikan sangat rendah atau sangat tidak baik

H. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah metode analisis data kuantitatif. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) karena memiliki fleksibilitas yang tinggi bagi peneliti untuk menghubungkan antara teori dan data. Variabel penelitian yang menggunakan SEM disebut variabel laten. Sebutan variabel laten ini terdiri atas variabel laten eksogen dan variabel laten endogen. Variabel laten eksogen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan pelayan Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan dan variabel motivasi kerja penyuluh pertanian.

Sedangkan variabel laten endogen adalah kreativitas penyuluh pertanian. Dengan sebutan kedua variabel laten tersebut, maka pengukuran pengaruh antar

variabel laten hanya bisa dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan pengukuran keeratan hubungan setiap variabel manifest (indikator) pada masing-masing variabel laten.

1. Ukuran Sampel Minimal Untuk Aplikasi Model-Model Persamaan

Sampel minimal untuk aplikasi model-model persamaan struktural masih diperdebatkan ukurannya oleh para ahli. Menurut Hotler, bahwa untuk aplikasi model-model persamaan struktural dibutuhkan sampel minimal sebanyak 200. Ding, dkk merekomendasikan ukuran sampel berkisar antara 100 sampai 150. Bentler dan Chou menyarankan ukuran sampel minimal sebesar 5 atau 10 responden untuk setiap parameter yang diestimasi. Anderson dan Gerbing (1988) merekomendasikan ukuran sampel minimal sebesar 150. Demikian pula yang dikemukakan oleh Hari yang dipertegas kembali oleh Ferdinan (2008) bahwa ukuran sampel data observasi yang sesuai adalah antara 100 sampai 200. Bila ukuran sampel menjadi terlalu besar, misalnya 400 maka metode menjadi sangat sensitive sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran goodness of fit yang baik. Responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini berjumlah 115 yang berarti asumsi untuk ukuran sampel sudah terpenuhi.

2. Linearitas

Dalam analisis SEM diasumsikan sebagai hubungan kausalitas dan linier. Sifat kausalitas dijamin berdasarkan argument teoritis dalam pengembangan model sebagaimana dikemukakan dalam bab II bagian kerangka pikir.

Selanjutnya SEM mengasumsikan hubungan linier antar indikator dan variabel laten dan antar variabel laten yang diperlukan dalam matriks kovarians (Rondiyah, 2009). Untuk melihat linearitas dapat menggunakan analisis grafik (Ihsan, 2013).

3. Asumsi Normalitas

Asumsi ini terkait dengan skala pengukuran yang continue. Penggunaan skala likert dalam penelitian ini menjamin kekontinuan tersebut. Pengujian normalitas dilakukan secara univariat dan multivariate terhadap variabel dependen. Untuk melihat normalitas univariat digunakan estimasi skewness dan kurtosis, dan untuk normalitas multivariat digunakan koevisien kurtosis multivariat. Dengan menggunakan taraf signifikansi 0,01, maka suatu indikator atau variabel dinyatakan terdistribusi normal bila critical ratio skewness atau kurtosis berada dalam interval (-2,58, 2,58). Jika asumsi ini tidak terpenuhi maka dilakukan transformasi terhadap data atau menggunakan prosedur yang robust terhadap non-normalitas (Ihsan, 2013).

4. Deteksi Pencilan (*outliers*)

Outlier menyebabkan ketidaknormalan dalam data. Outlier menunjukkan kombinasi nilai semua variabel yang memiliki karakteristik tidak lazim yang muncul dalam bentuk nilai sangat ekstrim. Secara multivariate, pemeriksaan outliers dilakukan dengan cara membandingkan statistik jarak Mahalanobis²

dengan statistic chi-square (X^2) pada derajat kebebasan (df) sebesar jumlah variabel yang diobservasi dengan menggunakan tingkat kesalahan sebesar 0,001. Suatu observasi dikategorikan outliers multivariat bila setiap observasi yang memiliki koefisien nilai $d^2 > X^2$ (Kusnendi, 2008:49). Jika outlier terjadi, maka menurut Kline dilakukan koreksi bila outlier tersebut disebabkan oleh kesalahan entri data. Selain itu. Dilakukan transformasi variabel yang memuat outlier tersebut dikeluarkan dalam analisis (Ihsan, 2013).

5. Multikolinieritas

Multikolinieritas lengkap asumsi tidak terjadi dalam SEM, tetapi korelasi antar variabel independen dapat dimodel secara eksplisit dalam SEM. Multikolinieritas yang lengkap akan menghasilkan matrik kovariansi yang singular. Multikolinieritas yang tinggi akan menurunkan reliabilitas estimasi SEM. Pemeriksaan multikolinieritas dilakukan melalui korelasi pearson r. Jika koefisien korelasi $r \geq 0,85$, maka multikolinieritas dianggap tinggi dan underidentifikasi empiris dianggap bermasalah (Garson dalam Rondiyah, 2009).

Sebelum dilakukan analisis data dengan menggunakan SEM, terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi sebagai persyaratan analisis sebagai berikut:

a. Ukuran sampel

Setelah dilakukan uji asumsi dan semua asumsi dinyatakan memenuhi persyaratan untuk dilakukan analisis lebih lanjut. Berdasarkan kerangka konseptual dan rancangan penelitian ini, maka penelitian ini dilakukan dengan

menggunakan analisis SEM melalui program *Analisis of Momen Structure* (AMOS). Teknik SEM ini, menurut Ferdinan (2008) memungkinkan peneliti untuk menguji beberapa variabel endogen. Permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari Measurement Model dan Structural Model (Ferdinan, 2008). Measurement model atau model pengukuran digunakan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembnagkan pada sebuah faktor. Sedangkan Structural model adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar faktor.

Dalam penelitian ini digunakan data primer dan data sekunder yang dikumpulkan dan disusun secara *cross section*. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan alat statistik inferensial pada derajat ketelitian 0,05. Adapun analisis data untuk menguji hipotesis penelitian adalah menggunakan SEM dengan program AMOS 22 yang secara procedural meliputi tujuh langkah (Hair,dkk, 1998, Solimun, 2004, dan Ferdinan, 2008), yaitu: (1) pengembangan model berbasis konsep dan teori; (2) pengembangan diagram jalur (path diagram); (3) konversi diagram jalur ke dalam model struktural (persamaan statistik); (4) memilih matriks *input-output* dan estimasi model; (5) menilai masalah identifikasi; (6) evaluasi *goodness-of-fit*; dan (7) interpretasi dan modifikasi model.

b. Spesifikasi Model

Spesifikasi model pengukuran dan pengujian hipotesia merujuk pada pernyataan hipotesis, yaitu: Besarnya pengaruh kepemimpinan pelayan dan

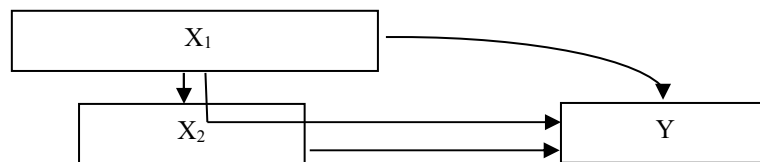
motivasi kerja terhadap kreativitas penyuluh. Besarnya pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kreativitas penyuluh ditentukan oleh; membentuk konsep, memulihkan emosi, mengutamakan pengikut, membantu pengikut tumbuh dan sukses, berperilaku etis, memberdayakan, dan menciptakan nilai untuk masyarakat. Besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kreativitas penyuluh ditentukan oleh; minat pada pekerjaan, tanggung jawab, peluang perkembangan karier, prestasi yang dicapai, dan pengakuan hasil kerja.

Hipotesis tersebut menunjukkan adanya hubungan kausal antara variabel eksogen dengan variabel endogen. Pernyataan yang diajukan adalah bahwa besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dihipotesiskan dengan menunjukkan nilai keeratan keterkaitan setiap dimensi pada masing-masing variabel. Dengan pernyataan-pernyataan tersebut, model analisis dikembangkan dengan gambar diagram analisis SEM dengan multivariate analisis. Jenis model ini dicirikan melibatkan lebih dari satu variabel laten eksogen dan satu variabel laten endogen. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan alat statistik inferensial pada derajat ketelitian 0,05.

c. Pengembangan Model Teori

Langkah pertama, analisis data untuk menguji hipotesis penelitian menggunakan SEM dengan program AMOS, yaitu peneliti melakukan pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi

teoretis yang kuat. Setelah itu model tersebut divalidasi secara empirik melalui pemrograman SEM terhadap konstruk (faktor) dan dimensi-dimensi yang akan diteliti dari model teoretis penelitian. Model teoretis yang telah dibangun melalui kajian pustaka yang merupakan konstruk dan hubungan antar variabel. Variabel-variabel yang dimaksud yaitu: (1) kepemimpinan pelayan; (2) motivasi kerja; dan (3) kreativitas penyuluh, sebagaimana pada gambar berikut:



Gambar 3.2 Pengembangan Model Teori

Sumber: Adopsi dari berbagai teori

Keterangan:

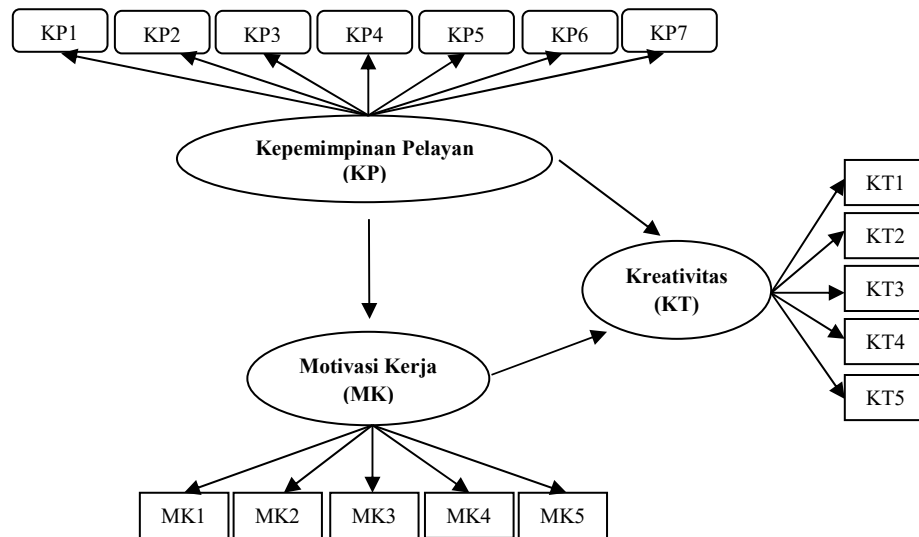
X_1 = Kepemimpinan pelayan, merupakan variabel eksogen

X_2 = Motivasi kerja, merupakan variabel eksogen sekaligus sebagai variabel intervening

Y = Kreativitas penyuluh, merupakan variabel endogen.

d. Pengembangan Diagram Jalur

Langkah kedua, adalah menyusun *path diagram* berdasarkan model yang telah dibangun pada langkah pertama tersebut agar nampak jelas pengaruh yang akan diuji sebagaimana tergambar pada Diagram 3.3 berikut:



Gambar 3.3 Diagram jalur dari model teoretis

Gambar 3.3 menunjukkan hubungan kausal antar variable yang terbangun dari sub variabelnya masing-masing dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung atau pengaruh tidak langsung. Hubungan kausal yang ditunjukkan pada gambar 3.3 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan pelayan (KP) yang terdiri dari 7 indikator yaitu: KP1 (membentuk konsep); KP2 (memulihkan emosi); KP3 (mengutamakan pengikut); KP4 (membantu pengikut tumbuh dan sukses); KP5 (berperilaku etis); KP6 (memberdayakan); dan KP7 (menciptakamn nilai untuk masyarakat)., berpengaruh secara langsung terhadap kreativitas penyuluh (KT) yang terdiri dari 5 indikator, yaitu: KT1 (kecekatan), KT2 (inisiatif), KT3 (toleransi), KT4 (keteguhan, KT5 (atraktif).
2. Motivasi kerja (MK) yang terdiri dari 5 indikator, yaitu: MK1 (minat pada pekerja), MK2 (tanggung jawab), MK3 (peluang karier), MK4 (prestasi

yang dicapai), dan MK5 (pengakuan hasil kerja), berpengaruh terhadap kreativitas penyuluh yang terdiri dari 7 indikator sebagaimana pada poin 1.

3. Kepemimpinan pelayan yang terdiri dari 7 indikator sebagaimana pada poin 1, berpengaruh terhadap motivasi kerja yang terdiri dari 5 indikator sebagaimana pada poin 2.
 4. Motivasi kerja yang terdiri dari 5 indikator sebagaimana pada poin 2, berpengaruh terhadap kreativitas penyuluh yang terdiri dari 5 indikator sebagaimana pada poin 1.
 5. Kepemimpinan pelayan yang terdiri dari 7 indikator sebagaimana pada poin 1, berpengaruh secara tidak langsung terhadap kreativitas penyuluh yang terdiri dari 5 indikator, tetapi melalui motivasi kerja sebagai intervening yang terdiri dari 5 indikator sebagaimana pada poin 2.
- e. Konversi diagram jalur ke dalam model struktural (persamaan statistik)

Langkah ketiga, adalah mengkonversi diagram jalur ke dalam bentuk model pengukuran konstruk dan model struktural, sebagai berikut:

- 1) Menguji model pengukuran
 - a) Uji kesesuaian model: uji unidimensionalitas
 - Mengevaluasi apakah model pengukuran yang diusulkan fit atau tidak dengan data. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai P-hitung statistik chi-square yang dihasilkan model lebih besar atau sama

dengan 0,05, nilai RMSEA lebih kecil dari 0,08, atau nilai CFI lebih besar dari 0,90 (kusnendi, 2008:110).

- Mengevaluasi apakah model yang diusulkan bersifat unidimensionalitas atau tidak, yakni dengan melihat korelasi item total.

b) Uji kebermanaknaan: Validitas konstruk

Metode yang dilakukan untuk melihat tingkat validitas konstruk adalah CFA (*Confirmatory Factor Analysis*). Prosedur CFA untuk memperoleh model final yakni membuat model pengukuran, melakukan CFA awal, melakukan modifikasi indeks apabila model belum fit, demikian seterusnya hingga indeks *overall fit* yang diperoleh sesuai kriteria.

Selanjutnya untuk validitas konstruk, menurut Zumbo, kriteria yang digunakan menilai validitas tersebut adalah bahwa untuk suatu butir dikatakan valid bila nilai estimasi untuk *standardized regression weight* (*loading factor*) dari model final lebih dari 0,40 (Rondiyah, 2009).

c) Evaluasi Realibilitas

Koefisien keandalan dianalisis dengan menggunakan rumus alpha Cronbach melalui software SPSS. Apabila koefisien reliabilitas konstruk tidak kurang dari 0,70 atau variance extracted tidak kurang dari 0,50, mengindikasikan bahwa model pengukuran variabel laten tersebut reliable. (Kusnendi, 2008:111). Sedangkan Nunally dan Bernstein

(Waluyo, 2011:37) menyatakan bahwa reliabilitas antara 0,5 – 0,6 sudah dapat diterima.

d) Pembentukan SEM dengan Grafik

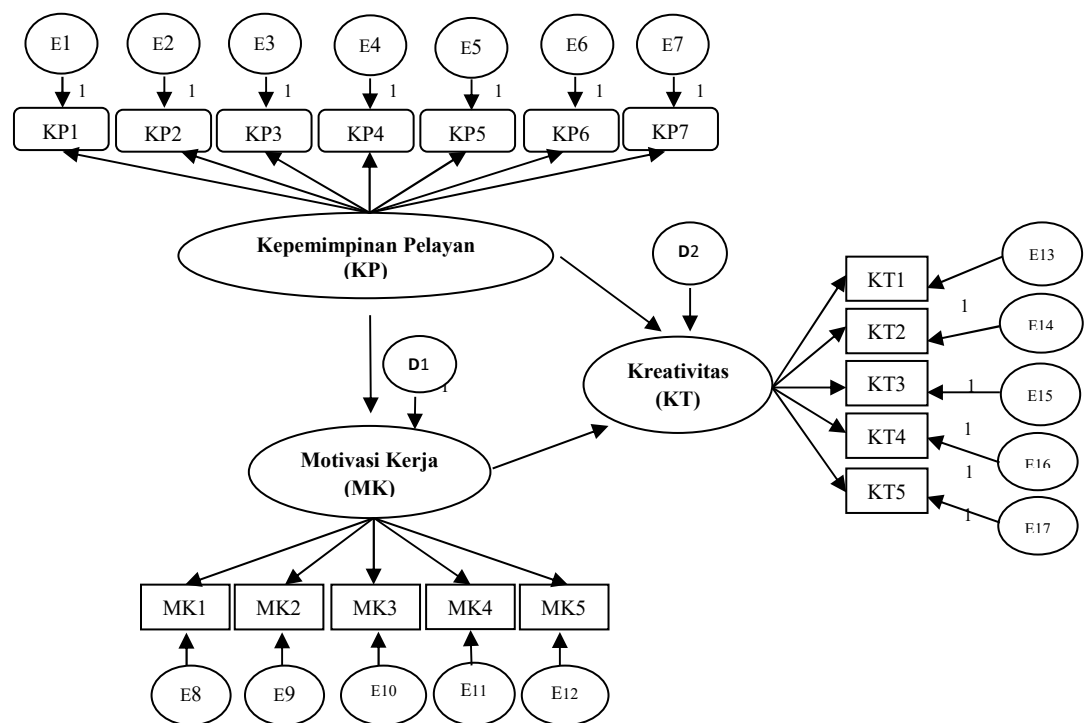
SEM merupakan model yang menjelaskan hubungan variable secara simultan. Karena hubungan variabel bersifat simultan dan setiap variabel di dalam SEM adalah variabel laten maka akan mudah menjelaskan model SEM dengan menggunakan metode grafik. Ada beberapa konvensi yang digunakan di dalam menganalisis SEM ketika menggunakan sistem grafik. Variabel laten digambarkan oleh lingkaran atau elips. Variabel indikator digambarkan oleh bujursangkar atau persegi panjang. Variabel *error* digambarkan oleh lingkaran atau elips yang lebih kecil dari variabel laten. Sedangkan hubungan antara variabel dijelaskan dengan menggunakan baik tanda panah satu arah maupun tanda anak panah dua arah. Anak panah satu arah digunakan untuk menjelaskan beberapa hubungan:

- 1) Koefisien struktur (*structure coefficient*) yang menghubungkan variabel laten dengan variabel laten lain
- 2) Faktor *loading* yang menghubungkan laten variabel dengan variabel indikator
- 3) Hubungan antara kesalahan pengukuran (*measurement error*) dengan variabel indikator

- 4) Hubungan antara kesalahan prediksi (*error prediction*) atau seringkali disebut *error* dengan variabel dependen laten

Sedangkan tanda anak panah dua arah digunakan untuk beberapa hubungan:

- 1) Kovarian antara variabel independen laten
- 2) Kovarian antara kesalahan prediksi
- 3) Kovarian antara kesalahan pengukuran (*measurement error*)



Gambar 3.4 Pembentukan SEM dengan AMOS graphis

Dalam Gambar 3.4 tersebut, variabel laten kepemimpinan pelayan (KP) mempengaruhi baik variabel laten motivasi kerja (MK) maupun variabel laten Kreativitas (KT). Selanjutnya variabel laten motivasi kerja

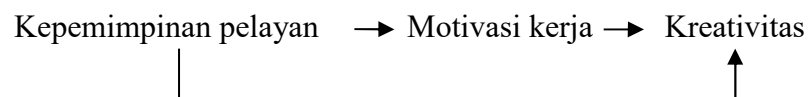
mempengaruhi variabel laten kreativitas. Variabel laten kepemimpinan pelayan dan motivasi kerja masing-masing dibentuk oleh tujuh dan lima variabel indikator sedangkan variabel laten kreativitas dibentuk oleh lima variabel indikator.

Variabel laten KM, MK, dan KT digambarkan dalam bentuk lingkaran atau elips, sedangkan variabel indikator pembentuk variabel laten masing-masing digambarkan oleh persegi panjang. Variabel residual yang menunjukkan faktor unik di dalam analisis konfirmatori digambarkan dalam bentuk yang lebih kecil. Dalam penamaan variabel residual di dalam analisis faktor konfirmatori tidak boleh sama. Untuk mudahnya diurutkan saja mulai E1 sampai E17. Selain variabel residual tersebut, masih ada dua variabel residual yang lain. Hal ini muncul karena ada dua persamaan regresi yang diestimasi yaitu variabel laten kepemimpinan pelayan mempengaruhi motivasi kerja dan kepemimpinan pelayan dan motivasi kerja mempengaruhi kreativitas. Variabel residual tersebut diberi nama masing-masing D1 dan D2.

a. Efek Langsung, Tidak Langsung dan Total

Hubungan antar variabel di dalam model SEM dibagi menjadi tiga kategori yaitu efek langsung (*direct effect*), efek tidak langsung (*indirect effect*) dan efek total (*total effect*). Besarnya efek langsung diukur dengan koefisien struktur (*structure coefficient*). Besarnya efek tidak langsung bisa dihitung dengan perkalian koefisien variabel laten yang terlibat dalam hubungan tidak langsung tersebut. Setelah efek langsung dan efek tidak

langsung didapatkan, selanjutnya bisa dihitung efek total. Efek total dari dua variabel laten adalah jumlah baik efek langsung dan atau efek tidak langsung yang menghubungkan kedua variabel laten tersebut. Total efek dari kepemimpinan pelayan terhadap motivasi kerja merupakan efek langsungnya karena tidak ada efek tidak langsungnya. Total efek dari motivasi kerja terhadap kreativitas juga merupakan efek langsungnya karena tidak ada efek tidak langsungnya. Sedangkan total efek kepemimpinan pelayan terhadap kreativitas adalah penjumlahan efek langsungnya ditambah efek tidak langsungnya. Efek langsung, tidak langsung dan total dari variabel kepemimpinan pelayan, motivasi kerja, dan kreativitas digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.5 Efek Langsung, Tidak Langsung, dan Total

Dari analisis jalur (*path*) tersebut menunjukkan kepemimpinan pelayan mempunyai efek langsung terhadap motivasi kerja, motivasi kerja mempunyai efek langsung terhadap kreativitas, dan kepemimpinan pelayan juga mempunyai efek langsung terhadap kreativitas. Kepemimpinan pelayan memiliki efek tidak langsung terhadap kreativitas, yaitu melalui motivasi kerja.

- b. Memilih matriks input dan estimasi model.

Matriks input yang digunakan dalam penelitian ini berupa matriks korelasi. Hal ini dilakukan karena dianggap paling sesuai digunakan untuk analisis data yang menggunakan SEM. Hal ini sejalan dengan tujuan analisis yakni untuk menguji model yang telah dikembangkan dan telah mendapat justifikasi konsep dan teori.

1) Menilai masalah identifikasi

Penilaian terhadap masalah identifikasi bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat masalah dalam estimasi pengukuran. Masalah yang sering terjadi di dalam model SEM adalah proses pendugaan parameter. Bila terjadi masalah unidentifikasi, maka proses pendugaan parameter mengalami ketidak mampuan menghasilkan pendugaan yang unik, (Solimun, 2004).

2) Evaluasi kriteria Goodness-of-fit

Dalam tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah berbagai kriteria Goodness-of-fit. Model dapat dikatakan baik (fit) bilamana pengembangan model hipotetik secara konseptual dan teoritis didukung oleh data empiris. Beberapa indeks kesesuaian dan cut-of-value yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak, sebagaimana dikemukakan oleh Kusnendi (2008), yaitu:

- a) Chi-square, dimana model dipandang baik dan memuaskan apabila nilai chi-squarenya kecil. Semakin kecil nilai chi-square semakin baik model tersebut. Dengan nilai chi-square yang nilainya rendah tersebut

diperoleh nilai p (probability) yang tinggi melebihi 0,05 sehingga mengindikasikan bahwa model adalah saturated atau perfect fit.

- b) GFI (*Goodness-of-Fit Index*). Nilai GFI yang direkomendasikan untuk menjadi dasar dalam menetapkan apakah model sudah fit adalah nilai $GFI \geq 0,90$.
- c) AGFI (*Adjusted GFI*). Nilai AGFI yang direkomendasikan untuk menjadi dasar dalam menetapkan apakah model sudah fit dengan data adalah nilai $AGFI \geq 0,90$.
- d) RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*). Nilai RMSEA yang direkomendasikan untuk menjadi dasar dalam menetapkan apakah model sudah fit dengan data adalah nilai $RMSEA \leq 0,08$.
- e) CMIN/DF atau *Normed Chi-Square* (NCS). Nilai CMIN/DF yang direkomendasikan untuk menjadi dasar dalam menetapkan apakah model sudah fit dengan data adalah nilai CMIN/DF sebesar $\leq 2,00$.
- f) TLI (*Tucker-Lewis Index*). Nilai TLI yang direkomendasikan untuk menjadi dasar dalam menetapkan apakah model sudah fit adalah nilai TLI sebesar $\geq 0,90$.
- g) CFI (*Comparative Fit Index*). Nilai CFI yang direkomendasikan untuk menjadi dasar dalam menetapkan apakah model sudah fit dengan data adalah nilai CFI sebesar $\geq 0,90$.

Tabel 3.4 Kriteria Goodness-of-fit

Goodness of-fit Index	Cut of Value
Probability	Diharapkan Kecil 0,05
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
RMSEA	$\leq 0,08$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,90$
CFI	$\geq 0,90$

Sumber: Kusnendi, 2008:29.

3) Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah terakhir dalam analisis SEM adalah menginterpretasi dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Menurut Tabachnick dan Fidli sebagaimana dikemukakan kembali oleh Ferdinan (2002) bahwa interpretasi dilakukan dengan memperhatikan hasil estimasi, yakni dengan ketentuan residual (dari kovarian) harus kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuansinya harus bersifat simetris. Distribusi frekuensi yang tidak simetris merupakan sinyal bahwa model kurang baik.

Modifikasi model dilakukan setelah menguji residual apabila; (a) jumlah residual tidak lebih dari 5%, maka tidak perlu dimodifikasi. Model yang baik memiliki Standardized Residual Variance (SRV) kecil ($-2,58, 2,58$); (b) modifikasi model dengan menambah sebuah alur (path) baru atau menghilangkan yang SRV-nya tinggi, atau dapat dilakukan dengan bantuan indeks modifikasi. Indeks modifikasi memberikan

gambaran mengenai mengecilnya nilai chi-kuadrat (Hair, dkk, 2006). Bila nilai indeks modifikasi semakin besar, maka chi kuadrat semakin kecil. Modifikasi model dilakukan apabila nilai indeks lebih besar atau sama dengan 4,0 dengan penambahan atau pengurangan alur, dalam hal ini dapat dilakukan dengan mempertimbangkan teori dan konsep yang menjadi pijakan.

Namun demikian, menurut Widarjono, (2010:315) bahwa model dikatakan layak jika paling tidak salah satu metode uji kelayakan model tersebut terpenuhi karena dalam prakteknya sangat sulit bisa memenuhi semua uji kelayakan tersebut. Bila uji kelayakan model bisa memenuhi lebih dari satu kriteria kelayakan model, model SEM akan jauh lebih baik dari pada hanya satu terpenuhi.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Pada bagian ini diuraikan hal-hal mengenai analisis deskriptif penelitian, analisis konfirmatori masing-masing variabel, evaluasi *criteria goodness of fit model*, pengujian hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian.

1. Karakteristik Responden dan Kelayakan Instrumen Penelitian

a. Karakteristik Responden

Karakteristik responden seperti umur dan pendidikan merupakan hal penting untuk diungkapkan sebab kemungkinan besar hal ini berdampak pada motivasi kerja dan kreativitas penyuluh. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh gambaran karakteristik responden seperti tertera pada Tabel 4.1 dan Tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Menurut Umur

No	Umur (Tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Menyebutkan	16	14
2	20-30	20	17
3	31-40	24	21
4	> 41	55	48
Jumlah		115	100

Sumber: Diolah dari kuesioner

Tabel 4.1 Menunjukkan bahwa masih ada responden yang tidak bersedia memberikan jati dirinya khususnya dari segi umur. Meskipun demikian, karena jumlahnya cukup kecil sehingga peneliti merasa yakin bahwa kesimpulan yang dibuat mengenai karakteristik ini tidak jauh berbeda dengan kondisi yang sebenarnya. Dari data yang ada menunjukkan bahwa mayoritas responden 55 orang (48%) berada pada umur 41 tahun ke atas. Pada tingkat umur seperti ini meskipun secara fisik mulai menurun akan tetapi kematangan berpikir, kebijakan, dan kepribadiannya semakin matang. Seorang penyuluh yang profesional tidak hanya ditentukan oleh pendidikan dan pengalamannya, tetapi faktor umur turut pula berperan penting. Pada dasarnya manusia yang berada pada umur 40 tahun mengalami puncak kematangan, artinya manusia pada umur ini mencapai kedewasaan. Kedewasaan dalam hal ini adalah kedewasaan rohani yang ditopang dengan kedewasaan jasmani. Seorang penyuluh memerlukan kewibawaan dalam menyuluh, hal ini hanya dapat diwujudkan oleh orang yang sudah dalam kategori dewasa. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa mayoritas penyuluh yang merupakan responden dari penelitian ini telah memiliki kedewasaan dan memiliki kewibawaan untuk menyuluh.

Tingkat pendidikan juga merupakan hal yang penting bagi tenaga penyuluh pertanian, bahkan menjadi salah satu syarat formal untuk diterima sebagai tenaga penyuluh. Namun demikian diakui bahwa tingkat pendidikan bukanlah satu-satunya penentu kompetensi seseorang melainkan dapat pula

diperoleh melalui pelatihan-pelatihan dan pengembangan yang diikuti oleh penyuluh yang bersangkutan. Adapun gambaran mengenai responden berdasarkan tingkat pendidikan pada Tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Tidak Menyebutkan	0	0
2	SLTA	0	0
3	D3 sederajat	11	10
4	S1	83	72
5	S2	21	18
Jumlah		115	100

Sumber: Diolah dari kuesioner

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa sebagian besar, yaitu 83 orang responden atau 72% berada pada tingkat pendidikan sarjana (S1), dan sebagian lainnya yaitu 21 orang atau 18% berada tingkat pendidikan magister (S2). Dengan tingkat pendidikan seperti itu, para penyuluh diharapkan memiliki motivasi yang tinggi untuk melaksanakan tanggung jawab sebagai penyuluh pertanian. Selain itu diharapkan pula untuk lebih mudah digugah menjadi penyuluh pertanian yang kreatif.

b. Kelayakan Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan peneliti adalah instrument yang dikembangkan sendiri oleh peneliti. Peneliti mensurvei sebanyak 115 responden, kemudian instrument diperiksa kelengkapan dan diinput dalam program Excel, instrument yang tidak lengkap tidak diinput. Setelah data

ditabulasi dilakukan pemeriksaan atas data tersebut termasuk data-data yang *out of range*, *missing* dan sebagainya. Data pencilan (*outlier*) dipertimbangkan dalam analisis sehingga total sampel penelitian sebanyak 115 unit dan dinyatakan *clen*.

Berikut dikemukakan model pengukuran dari instrument penelitian untuk mengukur kelayakan instrument penelitian. Model pengukuran yang dimaksud adalah uji kesesuaian model, uji validitas konvergen dan uji signifikansi.

1) Uji kesesuaian Model (*Goodness of fit test*)

Hasil analisis data sebagaimana dalam lampiran 10 berdasarkan model final yang ditunjukkan, maka hasil pengujian overall model fit adalah sebagaimana dalam Tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3 Hasil Uji Model

Goodness Of Fit Indicase	Cut Of Value	Hasil Model	Keterangan
Chi Square	Diharapkan kecil	169.404	Nonfit
Significant Probability	$\geq 0,05$	0.001	Nonfit
RMSEA	$\leq 0,08$	0.064	Goodfit
GFI	$\geq 0,90$	0.853	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0.806	Nonfit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.46	Goodfit
TLI	$\geq 0,95$	0.902	Goodfit
CFI	$\geq 0,90$	0.917	Goodfit

Sumber: Lampiran 10

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi yang digunakan dalam penelitian ini telah mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

2) Uji Validitas Konvergen dan Signifikansi

Uji validitas konvergen dinilai dari measurmen model yang dikembangkan dalam penelitian dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diukurnya. Bila setiap indikator memiliki koefisien variabel lebih besar dari dua kali lipat standar errornya ($CR > 2 SE$) menunjukkan bahwa indikator itu secara valid mengukur apa yang sebenarnya diukur dalam model yang disajikan (Waluyo, 2011:79).

a) Konstruk Kepemimpinan Pelayan (X1)

Tabel 4.4 Hasil Analisis Validitas Konvergen dan Reliabilitas untuk Variabel Kepemimpinan Pelayan (X1)

Indikator Variabel	Loading Factor	Estimasi	SE	CR	P
X1.1-KP	0.456	1			
X1.2-KP	0.544	1.332	0.241	3.745	< 0,001
X1.3-KP	0.409	0.987	0.312	3.163	< 0,001
X1.4-KP	0.727	1.803	0.426	4.232	< 0,001
X1.5-KP	0.659	1.546	0.378	4.088	< 0,001
X1.6-KP	0.658	1.332	0.326	4.087	< 0,001
X1.7-KP	0.471	0.562	0.163	3.455	< 0,001

Sumber: Lampiran 10

Tabel 4.4 Secara keseluruhan menunjukkan nilai $CR > 2.SE$, jadi setiap indikator dari kepemimpinan pelayan yang diestimasi

secara valid mengukur dimensi dari konsep kepemimpinan pelayan yang diuji.

Berdasarkan Tabel final yang ditunjukkan dalam lampiran 10 diperoleh hasil analisis masing koefisien bobot faktor menunjukkan seluruhnya signifikan pada tingkat kesalahan 5% dengan nilai estimasi koefisien bobot faktor yang distandarkan (*standardized*) semuanya lebih besar dari nilai minimal yang direkomendasikan sebesar 0,40. Hal tersebut mengandung arti bahwa masing-masing indikator memiliki validitas dan reabilitas yang memadai dalam mengukur variabel laten kepemimpinan pelayan. Menurut reabilitas konstruk, hasil estimasi menunjukkan bahwa konstruk kepemimpinan pelayan (X1) signifikan dengan reliabilitas sebesar $0,755 > 0,70$.

Konstruk kepemimpinan pelayan terbentuk dari tujuh indikator yang terdiri dari ; memahami konsep (5 item pernyataan), memulihkan emosi (4 item pernyataan), mengutamakan pengikut (6 pernyataan), membantu pengikut untuk sukses (6 pernyataan), berperilaku secara etis (5 item pernyataan), memberdayakan pengikut (5 item pernyataan), dan menciptakan nilai bagi masyarakat (2 item pernyataan). Ketujuh indikator dinyatakan valid (memiliki $\text{loading} > 0,40$) dengan tingkat konsistensi internal (reliabilitas) yang memadai. Merujuk hasil pengujian model, baik secara keseluruhan (*overall model fit test*) maupun secara individual serta memperhatikan

besaran koefisien bobot faktor dan reliabilitas konstruk yang diperoleh maka dapat disimpulkan bahwa model pengukuran kepemimpinan pelayan dapat diterima, artinya kepemimpinan pelayan secara unidimensional, tepat dan konsisten dapat diukur dan dijelaskan oleh 33 item pernyataan.

b) Konstruk Motivasi Kerja (X2)

Tabel 4.5 Hasil Analisis Validitas Konvergen dan Realibilitas Untuk Variabel Motivasi Kerja (X2)

Indikator Variabel	Loading Factor	Estimasi	SE	CR	P
X2.1-MK	0.746	1			
X2.2-MK	0.807	0.987	0.118	8.376	< 0,001
X2.3-MK	0.59	0.661	0.109	6.047	< 0,001
X2.4-MK	0.828	0.821	0.096	8.579	< 0,001
X2.5-MK	0.796	1.505	0.182	8.26	< 0,001

Sumber: Lampiran 10

Tabel 4.5 secara keseluruhan menunjukkan nilai $CR > 2 \cdot SE$, sehingga setiap indikator dari motivasi kerja yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep motivasi kerja.

Berdasarkan Tabel final yang ditunjukkan dalam lampiran 10 diperoleh hasil analisis sebagaimana dalam Tabel 4.5 bahwa hasil uji kebermanaan terhadap masing-masing koefisien bobot faktor menunjukkan seluruhnya signifikan pada tingkat kesalahan 5% dengan nilai estimasi koefisien bobot faktor yang distandarkan (*standardized*) semuanya lebih besar dari nilai minimal yang direkomendasikan

sebesar 0,40. Hal tersebut mengandung arti bahwa masing-masing indikator memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai dalam mengukur variabel laten motivasi kerja.

Menurut reliabilitas konstruk, hasil estimasi menunjukkan bahwa konstruk motivasi kerja (X2) signifikan dengan tingkat konsistensi internal (cronbach alpha) sebesar $0,854 > 0,70$.

Konstruk motivasi kerja dibentuk oleh lima indikator yang terdiri dari; minat terhadap pekerjaan (4 item pernyataan), tanggung jawab (4 item pernyataan), pengembangan karier (3 item pernyataan), pencapaian prestasi (3 itm pernyataan), dan pengakuan hasil kerja (6 item pernyataan). Kelima indikator dinyatakan valid (memiliki $\text{loading} > 0,40$) dengan tingkat konsistensi internal (reliabilitas) yang memadai. Merujuk hasil pengujian model, baik secara keseluruhan (*overall model fit test*) maupun secara individual serta memperhatikan besaran koefisien bobot vektor dan reliabilitas konstruk yang diperoleh maka dapat disimpulkan bahwa model pengukuran motivasi kerja dapat diterima. Artinya bahwa motivasi kerja secara unidimensional tepat dan konsisten dapat diukur dan dijelaskan oleh 20 item pernyataan.

c) Konstruk Kreativitas Penyuluh (Y)

Tabel 4.6 Hasil Analisis Validitas Konvergen dan Reliabilitas Untuk Variabel Kreativitas Penyuluh (Y)

Indikator Variabel	Loading Factor	Estimasi	SE	CR	P
Y1.1-KT	0.718	1			
Y1.2-KT	0.66	0.644	0.113	5.703	< 0,001
Y1.3-KT	0.536	0.397	0.083	4.811	< 0,001
Y1.4-KT	0.615	1.01	0.187	5.407	< 0,001
Y1.5-KT	0.651	8.894	0.158	5.649	< 0,001

Sumber: Lampiran 10

Tabel 4.6 secara keseluruhan menunjukkan nilai $CR > 2 \cdot SE$, sehingga setiap indikator dari kreativitas penyuluh yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep kreativitas penyuluh yang diuji.

Berdasarkan Tabel final yang ditunjukkan dalam lampiran 10 diperoleh hasil analisis sebagaimana dalam Tabel 4.6 bahwa hasil uji kebermaknaan terhadap masing-masing koefisien bobot faktor menunjukkan seluruhnya signifikan pada tingkat kesalahan 5% dengan nilai estimasi koefisien bobot faktor yang distandarkan (*standardized*) semuanya lebih besar dari nilai minimal yang direkomendasikan sebesar 0,40. Hal tersebut mengandung arti bahwa masing-masing indikator memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai dalam mengukur variabel laten kreativitas penyuluh.

Menurut reliabilitas konstruk, hasil estimasi menunjukkan bahwa konstruk kreativitas penyuluh (Y) signifikan dengan tingkat konsistensi internal (reliabilitas konstruk) sebesar $0,754 > 0,70$.

Konstruk kreativitas penyuluh terbentuk dari lima indikator yang terdiri dari; kecekatan (5 item pernyataan), inisiatif (3 item pernyataan), toleransi (2 item pernyataan), keteguhan (5 item pernyataan), atraktif (5 item pernyataan). Kelima indikator dinyatakan valid (memiliki loading $> 0,40$) dengan tingkat konsistensi internal (reliabilitas) yang memadai. Merujuk pada hasil pengujian model, baik secara keseluruhan (*overall model fit test*) maupun secara individual serta memperhatikan besaran koefisien bobot faktor dan reliabilitas konstruk yang diperoleh maka dapat disimpulkan bahwa model pengukuran kreativitas penyuluh dapat diterima. Artinya kinerja penyuluh secara unidimensional tepat dan konsisten dapat diukur dan dijelaskan oleh 20 item pernyataan.

3) Karakteristik Variabel Penelitian

Hasil penelitian deskriptif tentang karakteristik variabel penelitian dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang jawaban responden terhadap variabel-variabel; kepemimpinan pelayan, motivasi kerja, dan kreativitas penyuluh. Analisis dilakukan terhadap nilai-nilai parameter yang meliputi: nilai minimum, nilai maksimum, rata, media, simpangan

baku, tingkat persentase setiap indikator, dan tingkat persentase setiap variabel.

a) Kepemimpinan pelayan

Deskripsi kepemimpinan pelayan mencakup 7 indikator yaitu: (1) membentuk konsep (X1.1), (2) memulihkan emosi (X1.2), mengutamakan pengikut (X1.3), membantu pengikut untuk tumbuh dan sukses (X1.4), berperilaku secara etis (X1.5), memberdayakan pengikut (X1.6), menciptakan nilai untuk masyarakat (X1.7). Pengukuran item-item setiap indikator dilakukan dengan menggunakan skala Likert dengan rentang nilai 1–5. Hasil pengukuran setiap indikator didasarkan pada jumlah item. 2 indikator yaitu mengutamakan pengikut dan membantu pengikut untuk tumbuh dan sukses memiliki 6 item sehingga masing-masing memiliki skor antara 6 – 30 dengan nilai median = $(30+6)/2 = 18$. 3 indikator yaitu membentuk konsep, berperilaku secara etis, dan memberdayakan pengikut memiliki 5 item sehingga masing-masing memiliki skor antara 5 – 25 dengan nilai median = $(25+5)/2 = 15$, 1 indikator yaitu memulihkan emosi memiliki 4 item sehingga masing-masing memiliki skor antara 4 – 20 dengan nilai median = $(20+4)/2 = 12$, dan 1 indikator yaitu menciptakan nilai untuk masyarakat memiliki 2 item sehingga mempunyai skor antara 2 – 10 dengan nilai median = $(10+2)/2 = 12$. Skor total dari 7 indikator kepemimpinan pelayan dengan 33 item berkisar antara 33 – 165 dengan nilai median = $(33+165)/2 = 99$.

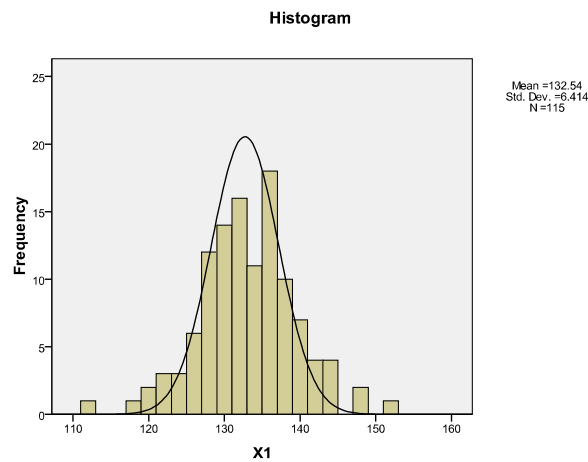
Tabel 4.7 Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Pelayan

	Teoritis				Aktual		%	Kategori
	Rentang	Med	Min	Maks	Med	Rerata		
Variabel Kepemimpinan Pelayan	33-165	99	112	152	132	132.54	80.33	B
Indikator								
X1.1	5 – 25	15	15	25	21	21.37	85.48	B
X1.2	4 – 20	12	14	20	17	17.1	86.85	SB
X1.3	6 – 30	18	20	29	25	25.55	85.17	B
X1.4	6 – 30	18	21	30	26	25.71	85.7	SB
X1.5	5 – 25	15	17	25	22	21.55	86.2	SB
X1.6	5 – 25	15	17	25	21	21.18	84.72	B
X1.7	2 – 10	6	6	10	8	8.57	85.7	B

Sumber: Lampiran 6

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa secara deskriptif dari persentase kepemimpinan pelayan berada pada kategori baik (80,33%), sedangkan untuk setiap indikator yang meliputi: membentuk konsep berada pada kategori baik (85,48%), memulihkan emosi berada pada kategori sangat baik (86,85%), mengutamakan pengikut berada pada kategori baik (85,17%), membantu pengikut untuk tumbuh dan sukses berada pada kategori baik (85,70%), berperilaku secara etis berada pada kategori sangat baik (86,20%), memberdayakan pengikut berada pada kategori baik (84,72%), menciptakan nilai untuk masyarakat berada pada kategori baik (85,70%). Adapun perbandingan nilai rerata dengan median, baik variabel maupun semua indikatornya menunjukkan nilai rerata lebih tinggi dari pada nilai mediannya.

Secara grafis distribusi nilai variabel kepemimpinan pelayan dijelaskan pada Gambar 4.1 berikut:



Gambar 4.1 Histogram Kepemimpinan Pelayan (X1)

Dari grafis pada Gambar 4.1 menunjukkan bahwa nilai kepemimpinan pelayan adalah distribusi normal. Hal ini dapat dibuktikan dari bentuk histogram yang mendekati distribusi normal. Nilai kepemimpinan pelayan yang berdistribusi normal diartikan bahwa karakteristik kepemimpinan pelayan yang dijumpai adalah kategori sangat baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepemimpinan pelayan Kepala Badan Penyuluhan termasuk dalam kategori baik.

b) Motivasi kerja

Deskripsi variabel motivasi kerja mencakup 5 indikator yaitu: (1) minat terhadap pekerjaan (X2.1), tanggung jawab (X2.2), pengembangan

karier (X2.3), pencapaian prestasi (X2.4), dan pengakuan atas hasil kerja (X2.5). Pengukuran terhadap item-item setiap indikator dilakukan dengan menggunakan skala Likert dengan rentang nilai 1–5. Hasil pengukuran setiap indikator didasarkan pada jumlah item. 1 indikator yaitu pengakuan atas hasil kerja memiliki 6 item sehingga skornya antara 6–30 dengan nilai median = $(30+6)/2 = 18$. 2 indikator yaitu minat terhadap pekerjaan dan tanggung jawab memiliki 4 item sehingga masing-masing memiliki skor antara 4–20 dengan nilai median = $(20+4)/2=12$. 2 indikator yaitu pengembangan karier dan pencapaian prestasi memiliki 3 item sehingga masing-masing skornya antara 3–15 dengan median = $(15+3)/2=9$. Skor total dari 5 indikator motivasi kerja dengan 20 item berkisar antara 20-100 dengan nilai median = $(20+100)/2=60$.

Tabel 4.8 Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Kerja

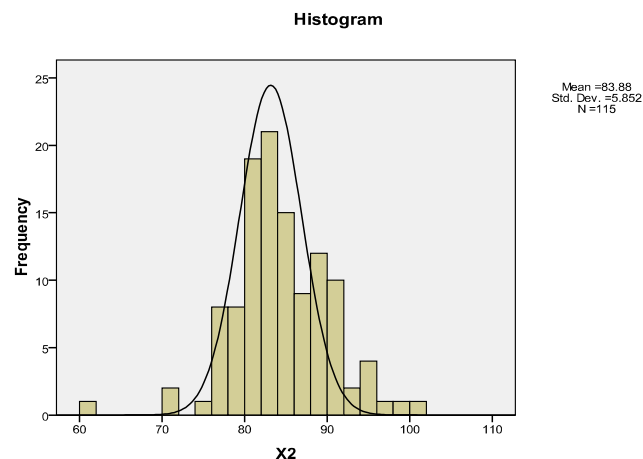
	Teoritis			Aktual		%	Kategori	
	Rentang	Med	Min	Maks	Med			Rerata
Variabel Motivasi Kerja	20-100	60	60	100	83	83.88	83.88	T
Indikator								
X2.1	4 – 20	12	12	20	17	16.65	83.25	T
X2.2	4 – 20	12	12	20	16	16.68	83.4	T
X2.3	3 – 15	9	9	15	12	12.51	83.4	T
X2.4	3 – 15	9	9	15	12	12.6	84	T
X2.5	6 – 30	18	19	30	25	25.43	84.77	T

Sumber: Lampiran 6

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa secara deskriptif variabel motivasi kerja tergolong tinggi (83,88%). Dari hasil pengukuran karakteristik

motivasi kerja melalui indikatornya menunjukkan nilai-nilai yang konsisten mendukung kualitas variabel tersebut masing-masing dengan kategori tinggi, yaitu : minat terhadap pekerjaan (83,25%), tanggung jawab (83,40%), pengembangan karier (83,40%), pencapaian prestasi (84,00%), pengakuan atas hasil kerja (84,77%). Adapun perbandingan nilai rerata dan median, baik variabel maupun semua indikatornya menunjukkan bahwa nilai rerata variabel maupun indikatornya semuanya lebih tinggi dari nilai mediannya.

Secara grafis distribusi nilai variabel motivasi kerja dijelaskan pada Gambar 4.2 Distribusi ini juga menunjukkan distribusi normal, hal ini dapat dibuktikan dari bentuk histogram yang mendekati distribusi normal.



Gambar 4.2 Histogram Motivasi Kerja (X2)

Dari grafis pada Gambar 4.2 menunjukkan bahwa distribusi nilai motivasi kerja menunjukkan distribusi normal. Hal tersebut dapat dibuktikan dari bentuk histogram yang mendekati distribusi normal. Nilai motivasi kerja yang berdistribusi normal diartikan bahwa karakteristik motivasi kerja yang dijumpai pada umumnya adalah kategori sangat tinggi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi kerja penyuluh tinggi.

c) Kreativitas Penyuluh

Deskripsi variabel kreativitas penyuluh mencakup 5 indikator yaitu: kecekatan dalam bekerja (Y1), inisiatif dalam memecahkan masalah (Y2), toleransi terhadap orang lain (Y3), keteguhan dalam bekerja (Y4), dan atraktif (Y5). Pengukuran terhadap item-item setiap indikator dilakukan dengan menggunakan skala Likert dengan rentang nilai 1-5. Hasil pengukuran setiap indikator didasarkan pada jumlah item. 3 indikator yaitu: kecekatan dalam bekerja, keteguhan dalam bekerja, dan atraktif memiliki 5 item sehingga memiliki skor antara 5-25 dengan nilai median = $(25+5)/2=15$. 1 indikator yaitu inisiatif dalam memecahkan masalah memiliki 3 item sehingga memiliki skor antara 3-15 dengan nilai median = $(15+3)/2=9$. 1 indikator yaitu toleransi terhadap orang lain memiliki 2 item sehingga memiliki skor antara 2-10 dengan nilai median = $(10+2)/2=6$. Adapun skor total dari 5 indikator kreativitas penyuluh

dengan 20 item berkisar antara 20-100 dengan nilai median $= (20+100)/2=60$.

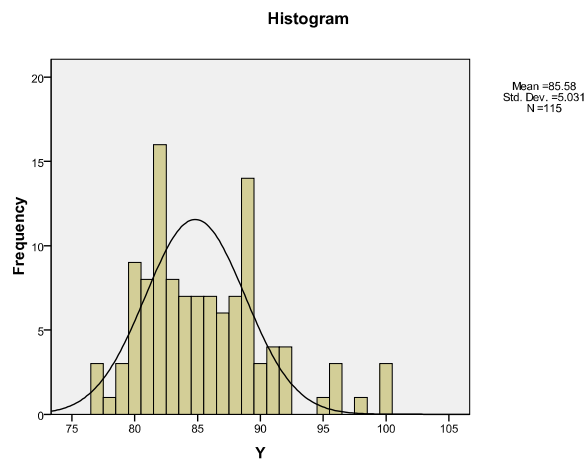
Tabel 4.9 Statistik Deskriptif Variabel Kreativitas Penyuluh

	Teoritis				Aktual		%	Kategori
	Rentang	Med	Min	Maks	Med	Rerata		
Variabel Kreativitas	20-100	60	60	100	83	83.88	83.88	T
Indikator								
Y1.1	5 – 25	15	19	25	21	21.31	85.24	T
Y1.2	3 – 15	9	10	15	13	12.9	86	ST
Y1.3	2 – 10	6	7	10	8	8.44	84.4	T
Y1.4	5 – 25	15	17	25	21	21.24	84.96	T
Y1.5	5 – 25	15	19	25	21	21.68	86.72	ST

Sumber: Lampiran 6

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa secara deskriptif dari persentase kreativitas penyuluh berada pada kategori tinggi (85,58%). Sedangkan untuk setiap indikator yang meliputi: kecekatan dalam bekerja berada pada kategori tinggi (85,24%), inisiatif dalam memecahkan masalah berada pada kategori sangat tinggi (86,00%), toleransi terhadap orang lain berada pada kategori tinggi (84,40%), keteguhan dalam bekerja berada pada kategori tinggi (84,96%), dan atraktif juga berada pada kategori sangat tinggi (86,72%). Adapun perbandingan nilai rerata dengan median, baik variabel maupun semua indikatornya menunjukkan nilai rerata yang lebih tinggi dari pada nilai mediannya.

Secara grafis distribusi nilai variabel kreativitas penyuluh dijelaskan pada Gambar 4.3 berikut:



Gambar 4.3 Histogram Kreativitas (Y)

Dari grafis pada Gambar 4.3 Menunjukkan distribusi nilai adalah normal. Hal ini dapat dibuktikan dari bentuk histogram yang mendekati distribusi normal. Nilai kreativitas penyuluh yang berdistribusi normal diartikan bahwa karakteristik kreativitas penyuluh yang dijumpai adalah semuanya kategori sangat tinggi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kreativitas penyuluh pada BPPKT Kabupaten Sinjai adalah tinggi.

2. Uji Asumsi Untuk Pengujian Hipotesis

a. Evaluasi Ukuran Sampel

Hair, et.al (2006) mengemukakan bahwa ukuran sampel ,minimum yang harus dipenuhi dalam SEM adalah 100. Pada penelitian ini dikembangkan model struktural dengan 17 indikator, dengan jumlah sampel sebanyak 115 responden. Dengan demikian, dari hasil evaluasi terhadap

sampel data ini maka model hipotesis dapat dilanjutkan untuk dianalisis menggunakan SEM.

b. Evaluasi Normalitas data

Normalitas univariat dan multivariate terhadap data yang digunakan dalam analisis ini diuji dengan menggunakan AMOS 22. Adapun hasil analisis dapat dilihat dalam Lampiran 10 Tentang *asessement of normality*. Dengan merujuk pada kolom CR, yaitu jika pada kolom CR terdapat skor yang lebih besar dari 2,58 atau lebih kecil dari -2,58, maka terdapat bukti bahwa distribusi data tersebut tidak normal. Dengan mengacu pada kriteria tersebut maka dapat diketahui bahwa dari 17 indikator hanya terdapat 1 indikator yang berdistrusi tidak normal, yaitu yang nilai c.r nya lebih besar dari 2,58 (lihat lampiran 10).

Walaupun pada kenyataannya terdapat indikator yang tidak berdistribusi normal dalam penelitian ini, namun pada dasarnya asumsi normalitas untuk menggunakan analisis SEM tidak terlalu kritis bila data observasi mencapai 100 atau lebih karena berdasarkan dalil limit pusat (*central loimit theorm*) bahwa dari sampel yang besar dapat dihasilkan statistik sampel yang mendekati distribusi normal (Solimun, 2004). Oleh karena penelitian ini menggunakan 115 data observasi maka dengan demikian dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini, asumsi normalitas data dapat dipenuhi.

c. Evaluasi Data *Outlier*

Outlier merupakan observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariate maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Pengujian ada tidaknya outlier univariate dilakukan dengan menganalisis nilai Z-score dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Z-score yang lebih kecil dari -3 dan lebih besar dari 4 (Hair,et.al, 2006) maka akan dikategorikan sebagai *outlier*. Pengujian univariate outlier ini menggunakan program SPSS 17 Berdasarkan hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *outlier*, nampak bahwa tidak terjadi problem outlier univariate. Hal ini dapat dibuktikan dengan kondisi nilai Z-score tidak ada yang berada pada rentang 3 sampai dengan 4.

Outlier pada tingkat multivariat dapat dilihat pada jarak malahanobis (*mahalanobis distance*). Perhitungan jarak mahalanobis bisa dilakukan dengan menggunakan program komputer AMOS 22. Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak mahalanobis minimal adalah 8,116 dan maksimal adalah 43,32. Berdasarkan nilai chi-square dengan derajat kebebasan 17 yaitu jumlah variabel indikator pada tingkat signifikansi 0,001, nilai mahalanobis distance $(17; 0,001) = 33,409$; maka nilai mahalanobis yang melebihi 33,409 pada tabel mahalanobis (Ferdinan, 2005) terdapat *outlier* yaitu pada observasi 6, 13, 19, 47, 56, 59, 92, 96 (lampiran 10). Walaupun dalam analisis ini terdapat outlier pada tingkat multivariate

namun tidak akan dihilangkan dalam analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinan, 2005). Adapun data mahalanobis distance dapat dilihat pada lampiran 10.

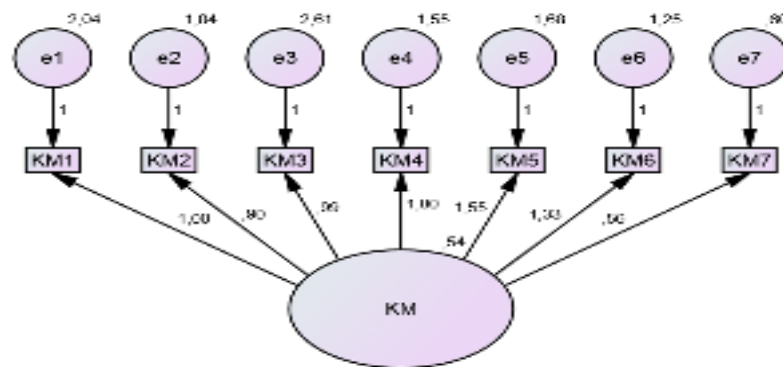
d. Analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis* – CFA)

Confirmatory Factor Analysis (CFA) measurement model diarahkan untuk menyelidiki unidimensionalitas dari indikator yang menjelaskan sebuah faktor atau sebuah variabel laten lain. Sebagaimana dalam pengujian SEM, pengujian CFA juga dilakukan dengan dua macam pengujian yaitu uji kesesuaian model serta uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Langkah analisis untuk menguji model penelitian dilakukan melalui dua tahap, yakni menguji model konseptual, jika hasilnya kurang memuaskan dilakukan dengan tahap yang kedua yaitu dengan memberikan perlakuan modifikasi terhadap model yang dikembangkan setelah memperhatikan indeks modifikasi dengan dukungan (*justifikasi*) dari teori yang ada. Jika tahap yang kedua masih diperoleh hasil yang kurang memuaskan maka perlu ditempuh langkah yang ketiga yaitu menghapus atau menghilangkan (*drop*) variabel yang memiliki *Critical Ratio* atau CR lebih besar dari pada 2,00, sebab variabel ini dipandang tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten (Ferdinan, 2008).

Adapun hasil evaluasi kriteria *goodness of fit indices* dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1) Kepemimpinan pelayan

Analisis faktor konfirmatori variabel kepemimpinan pelayan bertujuan menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk variabel laten. Variabel laten atau variabel kepemimpinan pelayan terdiri dari 7 *observed variable* sebagai pembentuknya. Hasil pengolahan data dapat dilihat pada Gambar 4.4, Tabel 4.10 dan Tabel 4.11



Gambar 4.4 Analisis Konfirmatori Variabel Kepemimpinan Pelayan

Berdasarkan hasil pengamatan pada Gambar 4.4 pada grafik analisis faktor konfirmatori pada variabel kepemimpinan pelayan dapat ditunjukkan bahwa model layak diuji pada tahap full model. Hal ini ditandai dengan nilai dari hasil perhitungan yang telah memenuhi kriteria layak model sebagaimana dalam Tabel berikut:

**Tabel 4.10 Hasil Uji model Faktor Konfirmatori Variabel
Kepemimpinan Pelayan**

Goodness Of Fit Indicase	Cut Of Value	Hasil Modul	Keterangan
Chi Square		16.32	
Significant Probability	$\geq 0,05$	0.294	Tidak Memenuhi Standar
RMSEA	$\leq 0,08$	0.038	Memenuhi Standar
GFI	$\geq 0,90$	0.96	Memenuhi Standar
AGFI	$\geq 0,90$	0.92	Memenuhi Standar
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.166	Memenuhi Standar
TLI	$\geq 0,95$	0.976	Memenuhi Standar
CFI	$\geq 0,90$	0.984	Memenuhi Standar

Sumber: Lampiran 7

Hasil perhitungan uji chi-square pada variabel kepemimpinan pelayan memperoleh nilai 16,320 masih dibawah chi-square tabel untuk derajat kebebasan 7 pada tingkat signifikan 5% sebesar 1%, Nilai probabilitas sebesar 0,294 dimana nilai tersebut lebih besar dari 0,05. Nilai RMSEA sebesar 0,038 lebih kecil dari 0,08. Nilai GFI sebesar 0,960 lebih besar dari 0,90. Nilai AGFI sebesar 0,920 lebih besar dari 0,90. Nilai CMIN/DF sebesar 1,166 lebih kecil dari 2,00. Nilai TLI sebesar 0,976 lebih besar dari 0,95. Dan nilai CFI sebesar 0,984 lebih besar dari 0,90.

Dari evaluasi model pada Tabel 4.10 diketahui bahwa model pengukuran variabel kepemimpinan pelayan, kriteria model menunjukkan sudah ada model fit atau kesesuaian antara data dengan model, yaitu terdapat 5 yang memenuhi kriteria. Dikemukakan oleh Widarjono (2010:315). bahwa model dikatakan layak jika paling tidak salah satu metode uji kelayakan model tersebut terpenuhi karena dalam prakteknya

sangat sulit untuk bisa memenuhi seluruh uji kelayakan tersebut. Dengan demikian maka model diatas dapat diterima untuk dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Pengujian lebih lanjut mengenai faktor konfirmatori variabel kepemimpinan pelayan adalah melalui perhitungan *regression weights*, sebagai berikut:

Tabel 4.11 Hasil *Regression Weights* Faktor Konfirmatori Kepemimpinan Pelayan

Indikator Variabel	Estimasi	SE	CR	P
X1.1-KP	1			
X1.2-KP	1.332	0.241	3.745	< 0,001
X1.3-KP	0.987	0.312	3.163	< 0,001
X1.4-KP	1.803	0.426	4.232	< 0,001
X1.5-KP	1.546	0.378	4.088	< 0,001
X1.6-KP	1.332	0.326	4.087	< 0,001
X1.7-KP	0.562	0.163	3.455	< 0,001

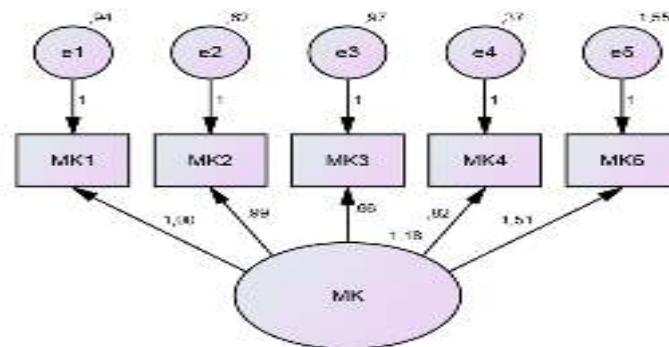
Sumber: Lampiran 7

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.11 di atas, juga terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk variabel kepemimpinan pelayan menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria atau signifikan, hal ini dibuktikan dengan nilai *Critical Ratio* (CR) > 1,96 dengan probability (P) lebih kecil dari pada 0,5. Loading faktor pengukuran variabel kepemimpinan pelayan menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran setiap indikator mendapat dukungan empiris dalam konstruksi teori untuk

menjelaskan kepemimpinan pelayan, sehingga semua indikator dapat diikutkan dalam pengujian selanjutnya.

2) Motivasi kerja

Analisis faktor konfirmatori variabel motivasi kerja bertujuan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk variabel laten. Variabel laten atau variabel motivasi kerja terdiri dari 5 observed sebagai pembentuknya. Hasil pengolahan data dapat dilihat pada Gambar 4.5, Tabel 4.12, dan Tabel 4.13 berikut:



Gambar 4.5 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengamatan pada Gambar 4.5 pada grafik analisis faktor konfirmatori pada variabel motivasi kerja dapat ditunjukkan bahwa model layak diuji pada tahap full model. Hal ini ditandai dengan nilai dari hasil perhitungan yang telah memenuhi kriteria layak model sebagaimana dalam Tabel berikut:

**Tabel 4.12 Hasil Uji model Faktor Konfirmatori Variabel
Motivasi Kerja**

Goodness Of Fit Indicase	Cut Of Value	Hasil Model	Keterangan
Chi Square		23.117	
Significant Probability	$\geq 0,05$	0	Tidak Memenuhi Standar
RMSEA	$\leq 0,08$	0.178	Tidak Memenuhi Standar
GFI	$\geq 0,90$	0.916	Memenuhi Standar
AGFI	$\geq 0,90$	0.749	Tidak Memenuhi Standar
CMIN/DF	$\leq 2,00$	4.623	Tidak Memenuhi Standar
TLI	$\geq 0,95$	0.869	Marginal
CFI	$\geq 0,90$	0.934	Memenuhi Standar

Sumber: Lampiran 8

Hasil perhitungan uji chi-square pada variabel motivasi kerja memperoleh nilai 23,117 berada di atas chi-square Tabel untuk derajat kebebasan 5 Pada tingkat signifikan 5% sebesar 1% Nilai probabilitas sebesar 0,000 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 sehingga belum memenuhi kriteria. Nilai RMSEA sebesar 0,178 juga lebih kecil dari 0,08 sehingga belum memenuhi kriteria. Nilai GFI sebesar 0,916 lebih besar dari 0,90 sehingga sudah memenuhi kriteria. Nilai AGFI sebesar 0,749 masih lebih kecil dari 0,90 sehingga belum memenuhi kriteria. Nilai CMIN/DF sebesar 4,626 lebih besar dari 2,00 sehingga belum memenuhi kriteria. Nilai TLI sebesar 0,869 sudah mendekati 0,95 sehingga bisa dianggap memenuhi kriteria secara marginal. Nilai CFI sebesar 0,934 lebih besar dari 0,90 sehingga sudah memenuhi kriteria.

Dari evaluasi model pada Tabel 4.12 Diketahui bahwa model pengukuran variabel motivasi kerja, berdasarkan kriteria model menunjukkan sudah adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model, yaitu terdapat 3 yang memenuhi kriteria. Dikemukakan oleh Widarjono (2010:315) bahwa model dikatakan layak jika paling tidak salah satu metode uji kelayakan model tersebut terpenuhi karena dalam prakteknya sangat sulit untuk bisa memenuhi seluruh uji kelayakan tersebut. Dengan demikian maka model diatas dapat diterima untuk dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Pengujian lebih lanjut mengenai faktor konfirmatori variabel motivasi kerja adalah melalui perhitungan *Regression Weights*, berikut:

Tabel 4.13 Hasil *Regression Weights* Faktor Konfirmatori Motivasi Kerja

Indikator Variabel	Estimasi	SE	CR	P
X2.1-MK	1			
X2.2-MK	0.987	0.118	8.376	< 0,001
X2.3-MK	0.661	0.109	6.047	< 0,001
X2.4-MK	0.821	0.096	8.579	< 0,001
X2.5-MK	1.505	0.182	8.26	< 0,001

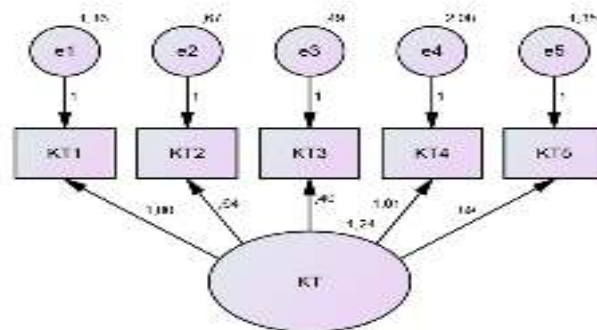
Sumber: Lampiran 8

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.13 di atas, terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk variabel motivasi kerja menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria atau signifikan, hal ini dibuktikan dengan nilai *Critical Ratio* (CR)>1,96 dengan *probability* (P) lebih kecil dari 0,05.

Loading faktor pengukuran variabel motivasi kerja menunjukkan hasil uji terhadap model setiap indikator mendapat dukungan empiris dalam konstruksi teori untuk menjelaskan motivasi kerja, sehingga semua indikator dapat diikutkan dalam pengujian selanjutnya.

3) Kreativitas Penyuluh

Analisis faktor konfirmatori variabel kreativitas penyuluh bertujuan menguji unidimensionalitas dari dimensi atau indikator yang membentuk variabel kreativitas penyuluh. Variabel kreativitas penyuluh terdiri dari 5 observed variabel sebagai pembentuknya. Hasil pengolahan data dapat dilihat pada Gambar 4.6, Tabel 4.14 dan Tabel 4.15



Gambar 4.6 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kreativitas Penyuluh

Berdasarkan hasil pengamatan pada Gambar 4.6 pada grafik analisis faktor konfirmatori pada variabel kreativitas penyuluh dapat ditunjukkan bahwa model layak uji pada tahap full model. Hal ini ditandai

dengan nilai dari hasil perhitungan yang telah memenuhi kriteria layak model sebagaimana dalam Tabel berikut:

Tabel 4.14 Hasil Uji Model Faktor Konfirmatori Variabel Kreativitas Penyuluh

Goodness Of Fit Indicase	Cut Of Value	Hasil Model	Keterangan
Chi Square		8.528	
Significant Probability	$\geq 0,05$	0.129	Tidak Memenuhi Standar
RMSEA	$\leq 0,08$	0.08	Memenuhi Standar
GFI	$\geq 0,90$	0.971	Memenuhi Standar
AGFI	$\geq 0,90$	0.912	Memenuhi Standar
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.706	Memenuhi Standar
TLI	$\geq 0,95$	0.955	Memenuhi Standar
CFI	$\geq 0,90$	0.973	Memenuhi Standar

Sumber: Lampiran 9

Hasil perhitungan uji chi-square pada variabel kreativitas penyuluh memperoleh nilai 8,528 masih dibawah nilai chi-square tabel untuk derajat kebebasan 5 pada tingkat signifikansi 5% sebesar 1%. Nilai probabilitas sebesar 0,129 lebih besar dari 0,05 sehingga memenuhi kriteria pengujian model. Nilai RMSEA sebesar 0,08 sehingga memenuhi kriteria pengujian model. Nilai GFI sebesar 0,971 lebih besar dari 0,90 sehingga memenuhi kriteria pengujian model. Nilai AGFI sebesar 0,912 lebih besar dari 0,90 sehingga memenuhi kriteria pengujian model. Nilai CMIN/DF sebesar 1,706 lebih kecil dari 2,00 sehingga memenuhi kriteria pengujian model. Nilai TLI sebesar 0,95 sehingga memenuhi kriteria pengujian model. Nilai CFI sebesar 0,973 lebih besar dari 0,90 sehingga juga dinyatakan memenuhi kriteria pengujian model.

Dari evaluasi model pada Tabel 4.14 menunjukkan bahwa keseluruhan model pengukuran variabel kreativitas penyuluh telah memenuhi kriteria model. Dengan demikian maka model di atas dapat diterima untuk dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Pengujian lebih lanjut mengenai faktor konfirmatori variabel kreativitas penyuluh adalah melalui perhitungan *Regression Weights*, sebagai berikut:

Tabel 4.15 Hasil *Regression Weights* Faktor Konfirmatori Kreativitas Penyuluh

Indikator Variabel	Estimasi	SE	CR	P
Y1.1-KT	1			
Y1.2-KT	0.644	0.113	5.703	< 0,001
Y1.3-KT	0.397	0.083	4.811	< 0,001
Y1.4-KT	1.01	0.187	5.407	< 0,001
Y1.5-KT	8.894	0.158	5.649	< 0,001

Sumber: Lampiran 9

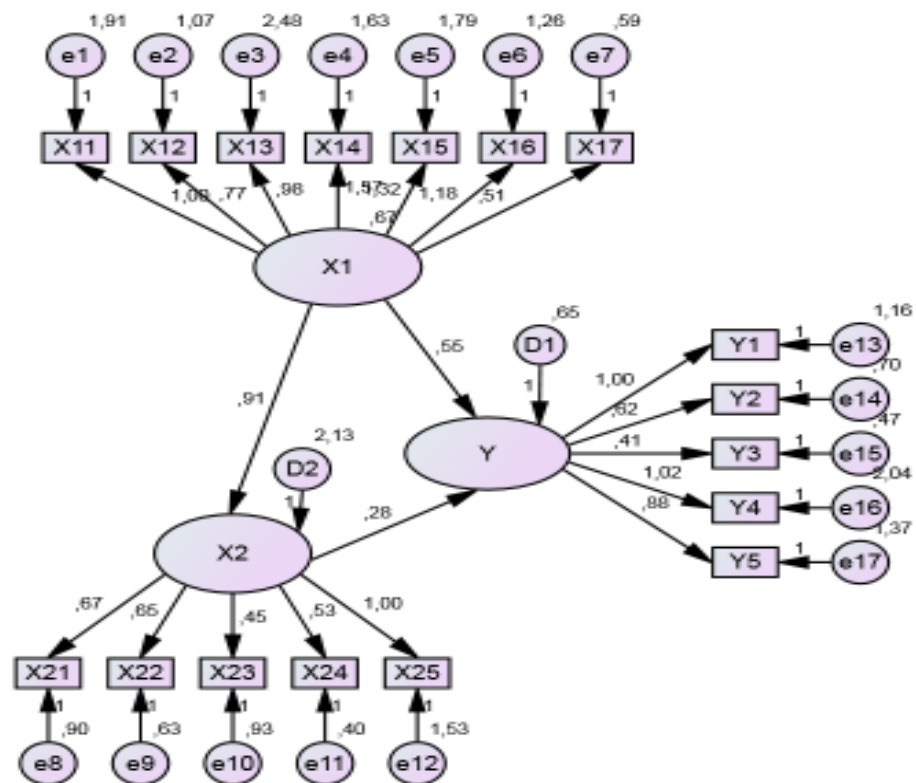
Berdasarkan hasil pada Tabel 4.15 di atas, terlihat pula bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk variabel kreativitas penyuluh menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria atau signifikan, hal ini dibuktikan dengan nilai Critical Ratio (CR) > 1,96 dengan probability lebih kecil dari pada 0,05. Loading faktor pengukuran variabel kreativitas penyuluh menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran setiap indikator mendapat dukungan empiris dalam konstruksi teori untuk

menjelaskan kreativitas penyuluh, sehingga semua indikator dapat diikuti dalam pengujian selanjutnya.

3. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Model*

Evaluasi kriteria *Goodness of fit model* secara full model merupakan uji kelayakan model yang bertujuan untuk melihat hasil estimasi model apakah sudah bersifat baik atau belum. Berdasarkan pada cara penentuan nilai dalam model, maka dilakukan pengelompokan variabel eksogen (*exogenous variable*) dan variabel endogen (*endogenous variable*). Variabel eksogen adalah variabel bebas yang bebas yang tidak dipengaruhi oleh variabel lain dalam model. Sedangkan variabel endogen adalah variabel terikat yang dipengaruhi oleh variabel lain dalam model. Yang termasuk variabel eksogen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan pelayan (X1), dan motivasi kerja (X2). Sedangkan yang tergolong dalam variabel endogen adalah kreativitas penyuluh (Y).

Dalam analisis SEM model dikatakan baik jika pengembangan model hipotesis secara teoritis didukung oleh data empirik. Hasil uji dengan analisis SEM pada full model adalah sebagaimana dalam Gambar 4.7 berikut:



Gambar 4.7 Hasil Uji Full Model, Hubungan antar Variabel

Gambar 4.7 menunjukkan hasil uji model yang dievaluasi berdasarkan goodness of fit model pada Tabel 4.16 dengan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

Tabel 4.16 Evaluasi Kriteria *Goodness of fit indices* *Ovral Model*

Goodness Of Fit Indicase	Cut Of Value	Hasil Model	Keterangan
Chi Square	Diharapkan kecil	169.404	Nonfit
Significant Probability	$\geq 0,05$	0.001	Nonfit
RMSEA	$\leq 0,08$	0.064	Goodfit
GFI	$\geq 0,90$	0.853	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0.806	Nonfit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.46	Goodfit
TLI	$\geq 0,95$	0.902	Goodfit
CFI	$\geq 0,90$	0.917	Goodfit

Sumber: Hasil Olah Data SEM

Uji terhadap kesesuaian model menunjukkan bahwa model baik, karena nilai RMSEA, CMIN/DF, TLI, CFI, telah memenuhi syarat yang telah ditentukan. Meskipun terdapat variabel uji yang dibawah *cut of value* yaitu GFI dan AGFI menunjukkan tingkat penerimaan marginal fit, tetapi model ini tetap dapat diterima karena rentang nilai masih mendkati *cut of value*. Selain itu, bahwa walaupun terdapat variabel uji yang nilainya dibawah *cut of value* yaitu chi-square dan probability sehingga menunjukkan tingkan penerimaan non fit, namun model ini juga tetap dapat diterima karena menurut Santoso (2012) bahwa jumlah sampel yang besar cenderung akan menaikkan X (chi-square), pada jumlah sampel yang besar akan dilengkapi dengan alat uji lain (alat uji tidak hanya berdasarkan uji chi-square). Chi-square yang tinggi juga akan mempengaruhi nilai probabilitas. Selain itu, bahwa menurut Ghozali (2005) jika terdapat dua atau lebih dari seluruh *Goodness Of Fit* (GOF) yang digunakan telah menunjukkan kecocokan model yang baik (*good fit*), maka model sudah dapat dikatakan baik.

Demikian pula menurut Widarjono (2010:315) bahwa model dikatakan layak jika paling tidak salah satu metode uji kelayakan model tersebut terpenuhi karena dalam prakteknya sangat sulit bisa memenuhi keseluruhan uji kelayakan tersebut. Namun bila uji kelayakan model bisa memenuhi lebih dari satu kriteria kelayakan model, maka model SEM akan jauh lebih baik. Dengan demikian maka model yang diajukan sudah dianggap baik karena sudah terdapat empat kriteria uji model dalam kategori tingkat penerimaan good fit dan dua kriteria uji model dalam kategori tingkat penerimaan marginal fit, sehingga tidak perlu lagi dilakukan pengujian model tahap selanjutnya.

4. Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian ini terdapat empat hipotesis yang diuji, yaitu: 1) Pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kreativitas penyuluh, 2) pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap motivasi kerja, 3) pengaruh motivasi kerja terhadap kreativitas penyuluh, dan 4) pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kreativitas penyuluh melalui motivasi kerja.

Pengujian dilakukan dengan cara membandingkan nilai t hitung yaitu CR, dengan nilai t tabel sebesar 1,96 serta membandingkan nilai P (probability) dengan nilai signifikansi sebesar 0,05. Jika nilai CR lebih kecil dari 1,96 dan nilai P yang dihasilkan lebih besar dari 0,05 maka hipotesis diterima. Akan tetapi jika nilai CR lebih besar dari 1,96 dan nilai P yang dihasilkan lebih kecil dari 0,05

maka hipotesis ditolak. Adapun nilai CR dan nilai P dapat dilihat pada Tabel 4.17 berikut:

Tabel 4.17 Pengujian Hipotesis (*Direct Effects*)

HIP	Variabel Independen Variabel Dependen	Estimasi	SE	CR	P	Keterangan
H1	Kepemimpinan Pelayan ←Kreativitas	0,402	0,189	2,884	0,004	Signifikan
H2	Motivasi Kerja ←Kreativitas	0,407	0,081	3,424	0,001	Signifikan
H3	Kepemimpinan Pelayan ←Motivasi Kerja	0,457	0,269	3,396	0,001	Signifikan

Sumber: Lampiran 10

Dalam Tabel 4.17 menunjukkan bahwa terdapat tiga hipotesis yang menyangkut hubungan langsung antar variabel, yaitu kepemimpinan pelayan terhadap kreativitas penyuluh, motivasi kerja terhadap kreativitas penyuluh, dan kepemimpinan pelayan terhadap motivasi kerja. Ketiga hipotesis tersebut adalah menunjukkan kondisi yang signifikan.

a. Hipotesis 1

Hipotesis 1 dalam penelitian ini menyatakan kepemimpinan pelayan berpengaruh secara signifikan terhadap kreativitas penyuluh. Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh nilai CR keterkaitan hubungan variabel kepemimpinan pelayan dengan variabel kreativitas penyuluh adalah sebesar 2,884 yang berarti lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,96. Sedangkan nilai p-value 0,004 lebih kecil dari taraf signifikan 0,05. Dengan demikian maka hipotesis yang menyatakan kepemimpinan pelayan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kreativitas penyuluh terbukti kebenarannya.

b. Hipotesis 2

Hipotesis 2 dalam penelitian ini menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kreativitas penyuluh. Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh nilai CR keterkaitan hubungan variabel motivasi kerja dengan variabel kreativitas penyuluh sebesar 3,424 yang berarti lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,96. Sedangkan nilai P-value sebesar 0,00 lebih kecil dari taraf signifikan 0,05. Dengan demikian maka hipotesis yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kreativitas penyuluh terbukti kebenarannya.

c. Hipotesis 3

Hipotesis 3 dalam penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja penyuluh. Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh nilai CR keterkaitan hubungan variabel kepemimpinan pelayan dengan variabel motivasi kerja sebesar 3,396 yang berarti lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,96. Sedangkan nilai P-Value sebesar 0,00 lebih kecil dari taraf signifikan 0,05. Dengan demikian maka hipotesis yang menyatakan kepemimpinan pelayan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja penyuluh terbukti kebenarannya.

d. Hipotesis 4

Untuk menguji hipotesis 4 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh tidak langsung (melalui motivasi kerja) secara signifikan terhadap kreativitas penyuluh, adalah dengan

mengalikan koefisien pengaruh kepemimpinan pelayan dan motivasi kerja terhadap kreativitas penyuluh, sebagaimana dalam Tabel 4.18 berikut:

Tabel 4.18 Pengujian Hipotesis (*Indirect Effects*)

HIP	Variabel Independen	Variabel Intervening	Variabel Dependen	Standardized Coeffisien	P Value	Keterangan
H4	Kepemimpinan Pelayan	Motivasi Kerja	Kreativitas Penyuluh	(0,457)(0,407)	(0,004)(0,001)	Signifikan

Sumber: Lampiran 10

Berdasarkan hasil analisis data sebagaimana dalam Tabel 4.18 menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,186. Koefisien kedua pengaruh variable tersebut yaitu masing-masing 0,457 dan 0,407 mempunyai nilai diatas 0,196, dengan nilai P-value sebesar 0,004 dan 0,001 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian maka hipotesis yang menyatakan kepemimpinan pelayan berpengaruh secara tidak langsung (melalui motivasi kerja) secara signifikan terhadap kreativitas penyuluh terbukti kebenarannya.

5. Analisis Atas Pengaruh Langsung, dan Pengaruh Tidak Langsung

Berdasarkan hasil output data melalui AMOS 22 dapat dianalisis pengaruh antar variabel baik pengaruh langsung, tidak langsung maupun pengaruh total.

a. Pengaruh langsung (*direct effect*)

Tabel 4.19 Pengaruh Langsung (*direct effect*)

	X1	X2	Y
X2	0,457	0	0
Y	0,402	0,407	0

Sumber: Lampiran 10

- 1) Efek langsung variabel kepemimpinan pelayan (X1) terhadap variabel kreativitas penyuluh (Y) adalah 0,402 artinya pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kreativitas penyuluh adalah sebesar 40 % sedangkan sisanya sebesar 60 % dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.
 - 2) Efek langsung variabel motivasi kerja (X2) terhadap variabel kreativitas penyuluh (Y) adalah 0,407 artinya pengaruh motivasi kerja terhadap kreativitas penyuluh adalah sebesar 41% sedangkan sisanya sebesar 59% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.
 - 3) Efek langsung variabel kepemimpinan pelayan terhadap variabel motivasi kerja adalah 0,457 artinya pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap motivasi kerja adalah sebesar 46% sedangkan sisanya sebesar 54% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.
- b. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*)

Tabel 4.20 Pengaruh Tidak Langsung (*indirect effect*)

<u>Pengaruh Tidak Langsung</u>			
	<u>X1</u>	<u>X2</u>	<u>Y</u>
<u>X2</u>	0	0	0
<u>Y</u>	0,186	0	0

Sumber: Lampiran 10

Pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan pelayan terhadap variabel kreativitas penyuluh melalui variabel motivasi kerja adalah sebesar 0,186 atau 19%. Hal ini berarti bahwa pengaruh tidak langsung kepemimpinan pelayan terhadap kreativitas penyuluh melalui motivasi kerja

lebih kecil dibanding dengan pengaruh langsungnya terhadap kreativitas penyuluh yaitu sebesar 0,402.

6. Faktor-Faktor Yang Membangun Variabel Penelitian

Faktor-faktor yang membangun setiap variabel penelitian dapat dilihat dari besarnya estimasi dari setiap indikator terhadap variabel laten. Hasil analisis setiap indikator terhadap variabel laten diuraikan sebagai berikut:

a. Faktor-faktor yang membangun variabel kepemimpinan pelayan

Adapun faktor-faktor yang membangun variabel kepemimpinan pelayan dan besarnya sumbangan setiap faktor tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.21 dan Tabel 4.22 berikut:

Tabel 4.21 *Standardized Regression Weights :*
(Group number 1 – Default model) Kepemimpinan Pelayan

Indikator	Variabel	Estimate
X1.1 ←	Kepemimpinan pelayan	0,511
X1.2 ←	Kepemimpinan pelayan	0,522
X1.3 ←	Kepemimpinan pelayan	0,456
X1.4 ←	Kepemimpinan pelayan	0,712
X1.5 ←	Kepemimpinan pelayan	0,628
X1.6 ←	Kepemimpinan pelayan	0,653
X1.7 ←	Kepemimpinan pelayan	0,476

Sumber: Lampiran 10

Tabel 4.22 *Squared Multiple Correlations:*
(Group number 1 – Default Model) Kepemimpinan pelayan

Indikator	Estimate
X1.1	0,261
X1.2	0,272
X1.3	0,208
X1.4	0,506
X1.5	0,395
X1.6	0,427
X1.7	0,226
Rata-rata	0,328

Sumber: Lampiran 10

Berdasarkan Tabel 4.21 dan Tabel 4.22 dapat dideskripsikan bahwa konstruk kemampuan konseptual pada indikator variabel kepemimpinan pelayan turut menjadi pembangun variabel kepemimpinan pelayan, ditandai dengan besar estimasi = 0,511 dan nilai *squared multiple correlation* (R^2) pada indikator kemampuan konseptual sebesar 0,261 yang berarti bahwa kemampuan konseptual mampu menjadi pembangun kepemimpinan pelayan sebesar 0,261. Nilai ini berada di bawah nilai rata-rata dari 7 faktor pembangun dan berada pada peringkat ke lima sebagai pembangun variabel kepemimpinan pelayan.

Kemampuan konseptual atau membentuk konsep merupakan salah satu karakteristik yang penting dari kepemimpinan pelayan. Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai dalam kepemimpinannya telah memperlihatkan penguasaan tentang misi

organisasinya, dan disaat yang bersamaan mampu mengetahui dan melakukan pengelolaan staf secara efektif. Kondisi ini dijelaskan oleh informan (AM) yang diwawancarai oleh peneliti pada tanggal 25 Pebruari 2015 sebagai berikut:

Sebagai orang yang telah berkiprah sebelumnya selaku petugas penyuluh pertanian, Kepala Badan Pelaksanan Penyuluhan dan Ketahanan Pangan sangat menguasai bidang tugas organisasinya. Mengarahkan kinerja para penyuluh pada misi organisasi yang jelas yaitu meningkatkan kemampuan petani dalam mengelola usahatani.

Informan lainnya (MJ) yang diwawancarai oleh peneliti pada tanggal

25 Pebruari 2015 mengemukakan bahwa:

Dalam mendorong kemampuan petani, Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan memiliki konsep yang jelas yang melandasi pelaksanaan tugas para penyuluh. Bahkan ada beberapa daerah lain di Sulawesi selatan yang datang melakukan studi banding di Kabupaten Sinjai menyangkut penyelenggaraan penyuluhan pertanian.

Konstruk kemampuan memulihkan emosi indikator kepemimpinan pelayan mengukur variabel kepemimpinan pelayan ditandai dengan besar estimasi =0,522 dan nilai *squared correlation* (R^2) pada indikator kemampuan memulihkan emosi sebesar 0,272 yang berarti kemampuan memulihkan emosi hanya mampu membangun kepemimpinan pelayan sebesar 0,272. Nilai ini berada di bawah nilai rata-rata dari 7 faktor pembangun kepemimpinan pelayan dan berada pada peringkat keempat sebagai faktor pembangun kepemimpinan pelayan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Badan Pelaksana penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai memiliki kemampuan untuk memulihkan emosi para bawahannya terutama para penyuluh pertanian yang dipimpinnya. Kondisi ini ditandai dengan adanya perlakuan khusus terhadap para penyuluh mengalami permasalahan baik permasalahan pribadi maupun yang terkait dengan bidang tugasnya. Perlakuan khusus yang dimaksudkan adalah diberikannya pencerahan terhadap mereka yang memiliki permasalahan. Bahkan secara berkala setiap bulannya dilakukan pertemuan dengan seluruh penyuluh, disamping dalam rangka evaluasi kinerja juga dirangkaikan dengan pencerahan rohani. Sebagaimana yang dijelaskan oleh informan (RH) yang diwawancarai oleh peneliti pada tanggal 26 Februari 2015 bahwa:

Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan memiliki cara tersendiri untuk senantiasa membawa para bawahannya terutama para penyuluh untuk tercerahkan secara rohani disamping peningkatan kemampuan kerjanya. Beliau berlatar belakang penyuluh sehingga mengetahui cara membimbing penyuluh yang dipimpin saat ini.

Konstruk mengutamakan pengikut indikator variabel kepemimpinan pelayan mengukur variabel kepemimpinan pelayan ditandai dengan besar estimasi = 0,456 dan nilai *squared multiple correlation* (R^2) pada indikator mengutamakan pengikut sebesar 0,208 yang berarti mengutamakan pengikut mampu menjadi pembangun kepemimpinan pelayan sebesar 0,208. Nilai ini berada di bawah nilai rata-rata dari 7 faktor pembangun dan berada pada peringkat ketujuh sebagai faktor pembangun kepemimpinan pelayan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan dalam kepemimpinannya sangat peduli terhadap masalah yang dihadapi para penyuluh, mendahulukan kesuksesan para penyuluh dari pada kesuksesannya sendiri, bahkan mengorbankan kepentingannya sendiri untuk memenuhi kepentingan penyuluh. Disamping itu senantiasa meluangkan waktu untuk membantu penyuluh dalam tugasnya, bahkan bersedia menanggung resiko untuk kepentingan penyuluh dan organisasinya.

Dijelaskan oleh informan (IS) yang diwawancarai oleh peneliti pada tanggal 2 Maret 2015, bahwa:

Hal yang cukup menonjol pada Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan adalah kepeduliannya terhadap para penyuluh. Bahkan tidak segan-segan untuk mengunjungi rumah para penyuluhnya untuk melihat lebih dekat kondisi kehidupan para penyuluhnya dan mengetahui permasalahan yang dihadapinya.

Konstruk membantu kesuksesan penyuluh indikator variabel kepemimpinan melayani mengukur variabel kepemimpinan melayani ditandai dengan besar estimasi = 0,712 dan nilai squared multiple correlation (R^2) pada indikator membantu kesuksesan sebesar 0,506 yang berarti membantu kesuksesan penyuluh mampu menjadi pembangun kepemimpinan pelayan sebesar 0,506. Nilai ini berada di atas nilai rata-rata dari 7 faktor pembangun dan berada pada peringkat pertama sebagai faktor pembangun kepemimpinan pelayan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan sangat peduli terhadap perkembangan karier para penyuluh, memberikan pengalaman kerja kepada para penyuluh, bahkan senantiasa membantu penyuluh untuk mencapai tujuan pribadinya dan tujuan organisasi. Kondisi ini ditunjukkan disamping karena peranan kepemimpinan yang memang seharusnya memberikan pembinaan terhadap bawahannya, juga karena adanya dorongan secara manusiawi untuk mencapai kesuksesan bersama antara pemimpin dan bawahannya.

Dikemukakan oleh informan (ST) yang diwawancarai oleh peneliti pada tanggal 3 Maret 2015 bahwa:

Apa yang ditunjukkan oleh Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan pangan selama ini adalah bagaimana dia mengupayakan agar para penyuluh senantiasa mencapai kesuksesan dalam kariernya yang diawali dengan kesuksesannya dalam mengemban tugas kepenyuluhan di lapangan. Dia tidak membiarkan penyuluh mengalami kegagalan dalam menjalankan tugasnya walaupun berbagai kendala di hadapi di lapangan.

Konstruk berperilaku etis indikator variabel kepemimpinan pelayan mengukur variabel kepemimpinan melayani ditandai dengan besar estimasi = 0,628 dan *nilai squared multiple correlation* (R^2) pada indikator berperilaku etis sebesar 0,395 yang berarti berperilaku etis menjelaskan kepemimpinan pelayan sebesar 40%.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan dalam kepemimpinannya senantiasa mengharagai para penyuluh dengan hasil kerjanya, senantiasa bersikap

terbuka, jujur, dan adil, serta senantiasa mematuhi etika dalam meraih kesuksesan dalam kepemimpinannya.

Hal ini dipertegas oleh informan (MJ) yang diwawancarai oleh peneliti pada tanggal 25 Pebruari 2015, bahwa:

Sikap jujur, rendah hati, terbuka dan berlaku adil senantiasa ditunjukkan oleh Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan dalam memimpin para penyuluh sehingga para penyuluh senang dan merasa sangat dekat dan memiliki hubungan emosional dengan pimpinannya. Para penyuluh tidak segan untuk bertanya dan memberikan saran dan pertimbangan kepada Kepala Badannya terkait penyelenggaraan tugas organisasinya.

Konstruk memberdayakan pengikut indikator variabel kepemimpinan pelayan mengukur variabel kepemimpinan melayani ditandai dengan besar estimasi = 0,653 dan *nilai squared multiple correlation* (R^2) pada indikator memberdayakan pengikut sebesar 0,427 yang berarti memberdayakan pengikut menjadi faktor pembangun kepemimpinan pelayan sebesar 0,427. Nilai ini berada di atas nilai rata-rata dari 7 faktor pembangun dan menempati peringkat kedua sebagai faktor pembangun kepemimpinan pelayan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan pangan dalam kepemimpinannya senantiasa memberikan kesempatan kepada para penyuluh untuk bertindak dalam tugasnya dengan cara yang mereka anggap baik dan efektif. Demikian pula para penyuluh diberikan kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya, serta memberikan kepercayaan kepada para penyuluh untuk mengambil keputusan dalam tugas yang penting dan mendesak.

Terkait dengan hal tersebut, informan (RH) yang diwawancarai oleh peneliti pada tanggal 26 Pebruari 2015, mengemukakan bahwa:

Pemberdayaan penyuluh pertanian telah berlangsung dengan baik karena para penyuluh diberi kesempatan secara bergilir untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan sesuai bidangnya masing-masing. Para penyuluh merasa dihargai karena diberi kepercayaan untuk menempuh cara yang dinilai baik dalam setiap kegiatan penyuluhan. Bahkan diberi kesempatan untuk memutuskan sendiri solusi yang harus diambil jika mengalami kendala di lapangan.

Konstruk menciptakan nilai indikator variabel kepemimpinan pelayan mengukur variabel kepemimpinan pelayan ditandai dengan besar estimasi = 0,476 dan *nilai squared multiple correlation* (R^2) pada indikator menciptakan nilai sebesar 0,226 yang berarti bahwa menciptakan nilai menjadi pembangun kepemimpinan pelayan sebesar 0,226. Nilai ini berada di bawah nilai rata-rata dari 7 faktor pembangun dan menempati peringkat keenam sebagai faktor pembangun kepemimpinan pelayan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan dalam kepemimpinannya senantiasa terlibat dalam aktifitas dalam masyarakat sehingga menjadi contoh yang baik bagi para penyuluh pertanian untuk senantiasa berada di tengah-tengah masyarakat petani. Disamping itu senantiasa mendorong para penyuluh untuk berkreasi untuk kepentingan masyarakat dan pencapaian tujuan organisasi. Berbagai nilai luhur telah ditanjamklan dalam diri para penyuluh sehingga para penyuluh senantiasa menyadari bahwa apa yang menjadi tugasnya adalah

merupakan tugas yang mulia karena menyangkut kesejahteraan para petani dan keluarganya.

Dikemukakan oleh informan (IS) yang diwawancarai oleh peneliti pada tanggal 2 Maret 2015, bahwa:

Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan telah membentuk para penyuluh menjadi aparat yang memiliki integritas yang tinggi sehingga menunjukkan kemampuan kerjanya melalui penyelenggaraan penyuluhan yang penuh dengan kreativitas.

Dari hasil analisis tersebut di atas dapat dilakukan perbandingan antara urutan peringkat indikator sebagai faktor pembangun kepemimpinan pelayan sebagaimana dalam teori yang dikemukakan oleh Lyden dan Wayne (2008) dengan urutan peringkat sesuai hasil analisis dalam penelitian ini, yaitu:

Tabel 4.23 Perbandingan Peringkat Faktor Pembangun Kepemimpinan Pelayan antara Teori dan Hasil Penelitian

Urutan Peringkat	
Sesuai Teori	Hasil Penelitian
1. Membentuk konsep	1. Membantu pengikut untuk sukses
2. Memulihkan emosi	2. Memberdayakan
3. Mengutamakan pengikut	3. Berperilaku etis
4. Membantu pengikut untuk sukses	4. Memulihkan emosi
5. Berperilaku etis	5. Membentuk konsep
6. Memberdayakan	6. Menciptakan nilai
7. Menciptakan nilai	7. Mengutamakan pengikut

Sumber : Hasil analisis data

b. Faktor-faktor yang membangun variabel motivasi kerja

Adapun faktor-faktor yang membangun variabel motivasi kerja dan besarnya sumbangan setiap faktor tersebut dapat dilihat pada tabel 4.24 dan tabel 4.25 berikut:

Tabel 4.24 *Standardized Regression Weights:*
(Group number 1 – default model) Motivasi Kerja

Indikator		Variabel	Estimate
X2.1	←	Motivasi Kerja	0,760
X2.2	←	Motivasi Kerja	0,802
X2.3	←	Motivasi Kerja	0,610
X2.4	←	Motivasi Kerja	0,809
X2.5	←	Motivasi Kerja	0,798

Sumber: Lampiran 10

Tabel 4.25 *Squared Multiple Correlations:*
(Group number 1 – Default model) Motivasi Kerja

Indikator	Estimate
X2.1	0,578
X2.2	0,643
X2.3	0,373
X2.4	0,654
X2.5	0,637
Rata-rata	0,577

Sumber: Lampiran 10

Berdasarkan tabel 4.24 dan tabel 4.25 dapat dideskripsikan bahwa konstruk minat terhadap pekerjaan indikator variabel motivasi kerja mengukur variabel motivasi kerja ditandai dengan besar estimasi = 0,760 dan nilai *squared multiple correlation* (R^2) pada indikator minat terhadap pekerjaan

sebesar 0,578 yang berarti minat terhadap pekerjaan menjadi pembangun motivasi kerja sebesar 0,578. Nilai ini berada di atas nilai rata-rata 5 faktor pembangun dan berada pada peringkat keempat sebagai faktor pembangun variabel motivasi kerja.

Besar atau kecilnya minat seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan akan membawa seseorang pada tingkat pencapaian hasil pekerjaannya. Dengan minat yang tinggi terhadap pekerjaannya memungkinkan seseorang mencapai tingkat kinerja yang tinggi, sebaliknya kecilnya minat seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya mengakibatkan tingkat capaian hasil yang diperoleh juga sangat kecil atau sangat rendah. Para penyuluh pertanian dengan minat yang tinggi terhadap pekerjaan sebagai penyuluh memperlihatkan suatu antusias kerja yang tinggi sehingga senantiasa berupaya mengatasi berbagai hambatan yang dihadapi dalam menjalankan pekerjaannya termasuk berkerja secara kreatif karena tidak ingin gagal dalam pekerjaannya.

Hasil wawancara peneliti dengan informan (ST) pada tanggal 3 Maret 2015, dimana informan mengemukakan bahwa:

Pada umumnya penyuluh pertanian memperlihatkan antusias kerja yang tinggi, hal tersebut didorong oleh minat mereka yang cukup tinggi terhadap pekerjaannya sebagai penyuluh. Mereka merasa merasakan interaksi dengan petani merupakan seni tersendiri karena adanya penyesuaian antara pengetahuan dasar tentang pertanian yang dimiliki oleh petani harus dipadukan dengan teknologi pertanian yang disampaikan kepada mereka. Namun demikian beberapa diantara penyuluh memperlihatkan sikap yang kurang bersemangat dalam

pekerjaannya, dimana ada kemungkinan disebabkan karena adanya rasa kejenuhan dalam melakoni pekerjaannya sebagai penyuluh.

Konstruk tanggung jawab, juga merupakan salah satu faktor pembangun motivasi kerja. Hal tersebut terlihat dari data pada tabel 5.24 dan tabel 5.25, dimana indikator tanggung jawab sebagai salah satu indikator variabel motivasi kerja memiliki nilai estimasi sebesar 0,802 dan nilai *squared multiple correlataion* (R^2) sebesar 0,643. Hal ini berarti bahwa konstruk tanggung jawab mampu menjadi pembangun motivasi kerja sebesar 0,643. Nilai ini berada di atas nilai rata-rata dari 5 faktor pembangun dan berada pada peringkat kedua sebagai faktor pembangun motivasi kerja.

Masalah tanggung jawab merupakan pula konstruk yang dapat membangun motivasi kerja. Dengan tanggung jawab yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahannya, bawahan akan merasa dihargai dan merasa diperhitungkan dalam organisasi sehingga bawahan terdorong untuk bekerja dengan sebaik-baiknya untuk mencapai kinerja yang tinggi. Dengan tanggung jawab yang diberikan, para penyuluh akan berupaya untuk menuntaskan pekerjaannya dengan penuh kreativitas karena mereka merasa malu jika gagal dalam mengemban tanggung jawab yang diberikan.

Hasil wawancara peneliti dengan informan (AM) yang diwawancarai penulis pada tanggal 23 Pebruari 2015, mengemukakan bahwa:

Atusiasme penyuluh di lapangan sangat tinggi dalam melayani para petani dengan berbagai informasi pengelolaan pertanian yang disampaikan. Bahkan mereka berupaya mendorong petani untuk memanfaatkan berbagai teknologi yang telah disampaikan dengan

memperlihatkan demplot-demplot percontohan yang telah dibuat. Penyuluh merasa memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan produktivitas pertanian yang dikelola oleh petani.

Konstruk pengembangan karier sebagai salah satu indikator dalam variabel motivasi kerja dapat menjadi faktor pembangun variabel motivasi kerja. Hal tersebut dapat dilihat dari data dalam tabel 5.24 dan tabel 5.25, dimana konstruk pengembangan karier memiliki nilai estimasi sebesar 0,610, dan nilai *squared multiple correlation* (R^2) sebesar 0,373. Ini berarti bahwa pengembangan karier dapat menjelaskan motivasi kerja walaupun hanya sebesar 37%. Persentase ini menunjukkan bahwa indikator pengembangan karier menempati peringkat kelima sebagai factor pembangun variabel motivasi kerja.

Pengembangan karier merupakan salah satu harapan bagi setiap bawahan termasuk para penyuluh pertanian. Dengan adanya perhatian pemimpin organisasi terhadap pengembangan karier bawahan, para bawahan akan terdorong untuk berkerja secara maksimal bahkan akan terdorong untuk menunjukkan kreativitasnya. Sistem pengembangan karier yang jelas dan benar-benar dijalankan dalam organisasi mendorong semangat kerja para penyuluh pertanian dimana mereka ingin dinilai dengan penilaian yang baik sehingga peluang pengembangan karier mereka terbuka, baik dalam segi kepangkatan maupun dalam peningkatan klasifikasi kepenyuluhan.

Informan (MJ) yang diwawancarai oleh peneliti pada tanggal 25 Pebruari 2015, mengemukakan bahwa:

Pada dasarnya para penyuluh ingin berprestasi dan ingin meningkatkan kualifikasi kepenyuluhannya. Hal tersebut yang senantiasa mendorong penyuluh berkreasi untuk meningkatkan kinerjanya. Kualifikasi kepenyuluhan merupakan cerminan pengembangan karier seorang penyuluh pertanian sebagai pengembangan jabatan fungsional.

Konstruk pencapaian prestasi sebagai salah satu indikator variabel motivasi kerja juga dapat menjadi faktor pembangunan variabel motivasi kerja. Data dalam tabel 5.24 dan tabel 5.25 menunjukkan bahwa konstruk pencapaian prestasi memiliki nilai estimasi sebesar 0,809 dan nilai *squared multiple correlation* (R^2) sebesar 0,654. Hal ini berarti bahwa konstruk pencapaian prestasi mampu menjadi pembangun motivasi kerja sebesar 0,654. Nilai ini berada di atas rata-rata nilai dari 5 faktor pembangun dan berada pada peringkat pertama sebagai faktor pembangun motivasi kerja.

Pencapaian prestasi kerja merupakan kebanggaan tersendiri bagi seorang bawahan termasuk para penyuluh pertanian. Dengan prestasi kerja yang dicapai mereka merasa memiliki sumbangan terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan sehingga mereka senantiasa tetap terdorong untuk lebih berprestasi lagi. Para penyuluh pertanian pada umumnya telah menunjukkan capaian prestasi yang baik. Namun demikian, beberapa diantara para penyuluh belum menunjukkan prestasi yang maksimal, tetapi itupun menjadikan mereka termotivasi untuk berupaya mencapai prestasi yang tinggi karena jika tidak, mereka akan merasa malu terhadap para penyuluh lainnya yang telah berprestasi.

Dikemukakan oleh informan (RH) yang diwawancarai oleh peneliti pada tanggal 26 Pebruari 2015 bahwa:

Para penyuluh saling memberikan dorongan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Mereka yang berprestasi akan terdorong untuk lebih berprestasi lagi, dan mereka yang belum berprestasi juga tetap terdorong untuk berprestasi dengan melihat prestasi rekan mereka. Jika seorang penyuluh telah menampilkan suatu kreativitas dalam penyuluhan akan menjadi contoh bagi penyuluh lainnya untuk ikut berkreasi dalam penyuluhan terutama dalam mengatasi berbagai kendala yang dihadapi di lapangan.

Pengakuan hasil kerja sebagai konstruk yang menjadi salah satu indikator variabel motivasi kerja mengukur variabel motivasi kerja. Hal tersebut dapat dilihat dari data pada tabel 5.24 dan tabel 5.25, dimana konstruk pengakuan hasil kerja memiliki nilai estimasi sebesar 0,798 dan nilai *squared multiple correlation* (R^2) sebesar 0,637. Ini berarti bahwa konstruk pengakuan hasil kerja mampu menjelaskan motivasi kerja sebesar 64%. Persentase ini menunjukkan bahwa indikator pengakuan atas hasil kerja menempati peringkat ketiga sebagai faktor pembangun motivasi kerja.

Seorang bawahan akan merasa bangga jika hasil kerjanya mendapat pengakuan, baik dari pimpinannya maupun dari rekan kerjanya, serta orang lain di luar organisasinya. Para penyuluh merasakan adanya dorongan dalam dirinya ketika hasil dari pekerjaannya mendapat pengakuan dari berbagai pihak. Penyuluh yang telah mendapat predikat penyuluh teladan di kabupaten Sinjai telah menjadi salah satu pendorong bagi penyuluh lainnya untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi. Dalam kenyataannya, pengakuan hasil

kerja para penyuluh oleh Kepala Badan telah mendorong para penyuluh untuk mengembangkan kreativitas mereka sehingga berbagai Kendala di lapangan dapat diatasi oleh para penyuluh dengan baik.

Sebagaimana dikemukakan oleh informan (IS) yang diwawancarai oleh peneliti pada tanggal 2 Maret 2015 bahwa:

Para penyuluh nampaknya merasa terdorong untuk bekerja secara maksimal oleh adanya sikap Kepala unit kerjanya yang senantiasa memberikan pengakuan atas hasil kerja yang dicapai oleh para penyuluh disertai arah-arahan lebih lanjut untuk pencapaian prestasi kerja yang lebih maksimal lagi.

Dari hasil analisis tersebut di atas, dapat dilakukan perbandingan peringkat sebagai faktor pembangun motivasi kerja sesuai teori yang dikemukakan oleh Herzberg dengan peringkat sesuai hasil analisis dalam penelitian ini, yaitu:

Tabel 4.26 Perbandingan Peringkat Faktor Pembangun Motivasi Kerja antara Teori dan Hasil Penelitian

Urutan Peringkat	
Sesuai Teori	Hasil Penelitian
1. Minat pada pekerjaan	1. Prestasi yang dicapai
2. Tanggung jawab	2. Tanggung jawab
3. Peluang perkembangan karir	3. Pengakuan hasil kerja
4. Prestasi yang dicapai	4. Minat pada pekerjaan
5. Pengakuan hasil kerja	5. Peluang perkembangan karir

Sumber : Hasil analisis data

c. Faktor-Faktor Yang Membangun Variabel Kreativitas Penyuluh Pertanian

Adapun faktor-faktor yang membangun variabel kreativitas penyuluh pertanian dapat dicermati pada tabel 4.27 dan tabel 4.28 berikut:

Tabel 4.27 *Standardized Regression Weights:*
(Group number 1 – default model) Kreativitas Penyuluh Pertanian

Indikator		Variabel	Estimate
Y1	←	Kreativitas Penyuluh	0,719
Y2	←	Kreativitas Penyuluh	0,639
Y3	←	Kreativitas Penyuluh	0,558
Y4	←	Kreativitas Penyuluh	0,628
Y5	←	Kreativitas Penyuluh	0,644

Sumber: Lampiran 10

Tabel 4.28 *Squared Multiple Correlations:*
(Group number 1 – Default mode) Kreativitas Penyuluh Pertanian

Indikator	Estimate
Y1	0,517
Y2	0,408
Y3	0,311
Y4	0,390
Y5	0,415
Rata-rata	0,408

Sumber: Lampiran 10

Berdasarkan tabel 4.27 dan tabel 4.28 dapat dideskripsikan bahwa konstruk kecekatan dalam bekerja indikator variabel kreativitas penyuluh pertanian mengukur variabel kreativitas penyuluh pertanian, ditandai dengan besar estimasi 0,719 dan *nilai squared multiple correlation* (R^2) pada indikator kecekatan dalam bekerja sebesar 0,517. Hal ini berarti bahwa kecekatan dalam bekerja mampu menjadi pembangun variabel kreativitas

penyuluh sebesar 0,517. Nilai ini berada di atas nilai rata-rata dari 5 faktor pembangun dan berada pada peringkat pertama sebagai faktor pembangun kreativitas penyuluh

Kecekatan dalam bekerja merupakan suatu sikap yang sigap dalam menghadapi pekerjaan. Para penyuluh pertanian bekerja dengan antusiasme yang tinggi sehingga nampak kesigapan dalam menghadapi pekerjaannya, tidak mengulu-ulur waktu, mereka melaksanakan pekerjaannya dengan sesegera mungkin sesuai jadwal yang ditentukan. Dalam melaksanakan penyuluhan mereka dengan segera melakukan penyesuaian-penyesuaian metode penyuluhan dengan kondisi lapangan dan kondisi peserta penyuluhan. Para penyuluh berupaya dengan segera memberikan pelayanan kepada peserta pelatihan jika ada diantaranya yang membutuhkan contoh-contoh penerapan teknologi pertanian.

Dikemukakan oleh informan (AM) yang diwawancarai peneliti pada tanggal 23 Pebruari 2015 bahwa:

Salah satu yang dapat membawa penyuluh untuk berkinerja baik adalah jika mereka dapat melakukan penyuluhan dengan cekatan karena penyuluhan pertanian membutuhkan sikap kreatif penyuluh. Ini disebabkan karena dalam pelayanan penyuluhan harus diusahakan dengan menarik minat para petani untuk mengikuti penyuluhan sebab mereka biasanya enggan ikut penyuluhan karena waktunya tersita walaupun mereka sebetulnya membutuhkan penyuluhan tersebut. Kecekatan penyuluh juga ditunjukkan dengan segera mencari refrensi-refrensi baru melalui internet tentang teknologi pertanian.

Konstruk inisiatif indikator variabel kreativitas penyuluh pertanian mengukur variabel kreativitas penyuluh pertanian ditandai dengan besar

estimasi sebagaimana dalam tabel 5.27 yaitu sebesar 0,639 dan nilai *squared multiple correlation* (R^2) sebagaimana dalam tabel 5.28 sebesar 0,408. Hal ini berarti bahwa konstruk inisiatif mampu menjadi pembangun variabel kreativitas penyuluh pertanian sebesar 0,408. Nilai ini sama dengan nilai rata-rata dari 5 faktor pembangun dan berada pada peringkat ketiga sebagai faktor pembangun kreativitas penyuluh.

Inisiatif seorang bawahan merupakan salah satu pemicu kinerja bawahan dan kinerja organisasi. Tanpa adanya inisiatif para bawahan akan sulit membawa kesuksesan organisasi oleh karena setiap organisasi pasti mengalami kendala-kendala dalam pelaksanaan pekerjaan bawahan. Dalam kepenyuluhan, tidak sedikit kendala yang memungkinkan ditemui di lapangan, antara lain; masalah sarana dan prasarana penyuluhan, dan minat petani untuk mengikuti penyuluhan yang kadang kala malas untuk datang di tempat penyuluhan. Dalam kaitan inilah dibutuhkan kreativitas penyuluh dalam wujud inisiatif dalam mengatasi kendala-kendala tersebut. Misalnya dengan mencari tempat penyuluhan yang gampang diakses oleh petani dari berbagai penjuru wilayah. Membuat alat praga dari bahan yang ada di wilayah yang bersangkutan, dan bahkan menjemput petani untuk datang ke tempat penyuluhan.

Sebagaimana diutarakan oleh informan (MJ) yang diwawancarai oleh peneliti pada tanggal 25 Pebruari 2015 bahwa:

Secara mendasar, sifat penyuluhan pertanian membutuhkan kreativitas penyuluh karena berbeda dengan pelayanan publik lainnya, dimana penyuluhan pertanian harus merangsang minat petani untuk mengikuti penyuluhan karena terkadang petani bersikap malas untuk datang ditempat penyuluhan padahal mereka sesungguhnya butuh untuk disuluh. Disinilah inisiatif penyuluh dibutuhkan sehingga penyuluhan dapat terlaksana dan materi penyuluhan diterima dan dipraktekkan oleh para petani. Pada umumnya penyuluh juga telah berinisiatif menyampaikan materi penyuluhan melalui siaran radio pemerintah daerah (Radio Suara Bersatu FM) yang sebelumnya telah disampaikan kepada petani tentang jadwal siaran tersebut. Kreativitas penyuluh telah ditunjukkan salah satunya inisiatif penyuluh mencari bahan materi penyuluhan melalui internet, membuat alat praga sendiri, membuat leaflet, dan melakukan penyuluhan melalui radio.

Konstruk toleransi indikator variabel kreativitas penyuluh pertanian mengukur variabel kreativitas penyuluh pertanian yang ditandai dengan besar estimasi sebagaimana dalam tabel 5.27 yaitu sebesar 0,558 dan nilai *squared multiple correlation* (R^2) sebagaimana dalam tabel 5.28 yaitu sebesar 0,311. Ini berarti bahwa sikap toleransi mampu menjadi pembangun variabel kreativitas penyuluh pertanian sebesar 0,311. Nilai ini berada di bawah nilai rata-rata dari 5 faktor pembangun dan berada pada peringkat kelima sebagai faktor pembangun kreativitas penyuluh.

Toleransi penyuluh pertanian merupakan sikap yang dibutuhkan dalam proses penyuluhan. Dikatakan demikian karena para petani yang mengikuti penyuluhan juga telah memiliki pengetahuan sebelumnya tentang berbagai hal dalam pengelolaan usaha tani. Dalam kaitan ini jika terjadi perbedaan-perbedaan pendapat antara penyuluh dengan petani maka penyuluhan tidak seharusnya langsung menyalahkan petani tetapi harus bersikap toleran dan

mempertemukan pengetahuan petani dengan teknologi yang dikemukakan oleh para penyuluh. Toleransi ini merupakan salah satu cerminan kreativitas penyuluh dalam proses penyuluhan di lapangan. Tanpa sikap toleransi, para petani akan menjauhi para penyuluh karena merasa dirinya dianggap bodoh padahal usaha taninya selama ini juga berhasil dia lakukan dan menurut mereka cukup berhasil. Petani tidak menyadari bahwa keberhasilan yang dicapai sesungguhnya belum maksimal.

Informan (RH) yang diwawancarai peneliti pada tanggal 26 Pebruari 2015 mengemukakan bahwa:

Para petani sesungguhnya memiliki cukup pengetahuan tentang pengelolaan usaha taninya dan pengetahuan itu dia gunakan dalam mengelola usaha taninya dan mereka merasa berhasil. Sesungguhnya petani tidak menyadari bahwa keberhasilannya belum maksimal dan produktivitasnya masih dapat ditingkatkan. Peningkatan produktivitas petani dapat dilakukan melalui informasi dan teknologi yang dibawa oleh para penyuluh pertanian. Jika penyuluh kreatif, maka para penyuluh bersikap toleran terhadap perbedaan-perbedaan pendapat dengan petani dan harus berupaya memadukan teknologi yang baru dengan apa yang menjadi pengetahuan petani selama ini. Dengan demikian penyuluh akan menemukan cara baru dari perpaduan teknologi baru dengan pengetahuan petani selama ini sehingga dapat berhasil mendorong produktivitas usaha pertanian yang dikelola oleh petani.

Konstruk keteguhan indikator variabel kreativitas penyuluh pertanian mengukur variabel kreativitas penyuluh pertanian yang ditandai dengan nilai estimasi sebagaimana dalam tabel 5.27 yaitu sebesar 0,625 dan nilai *squared multiple correlation* (R^2) sebagaimana dalam tabel 5.28 Yaitu sebesar 0,390. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk keteguhan dapat menjadi pembangun

variabel kreativitas penyuluh pertanian sebesar 0,390. Nilai ini berada di bawah nilai rata-rata dari 5 faktor pembangun variabel kreativitas penyuluh dan berada pada peringkat keempat sebagai faktor pembangun kreativitas penyuluh.

Keteguhan yang ditunjukkan oleh penyuluh pertanian merupakan sikap kreatif, karena tanpa dengan keteguhan yang kuat pelaksanaan penyuluhan sulit untuk sukses dilakukan. Berbagai tantangan dan kendala pasti dihadapi di lapangan bahkan petani terkadang menentang informasi dan teknologi yang dibawa oleh para penyuluh. Dengan bersikap teguh, para penyuluh akan membuat para petani tersadar akan kekeliruannya dan kembali mau mendengarkan bahkan mengikuti teknologi yang dibawa oleh para penyuluh untuk diterapkan. Jika penyuluh tidak kreatif dengan menunjukkan sikap keteguhan maka mereka akan gagal mengajak petani menerapkan teknologi pertanian yang baik yang berarti pula mereka gagal dalam tugasnya sebagai penyuluh pertanian.

Dalam wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap informan (ST) pada tanggal 3 Maret 2015, dimana informan mengemukakan bahwa:

Terkadang ada petani yang menentang informasi tentang teknologi pertanian yang disampaikan oleh penyuluh pertanian. Jika penyuluh tidak teguh dalam menjelaskan kepada para petani maka petani tidak akan mengikuti informasi yang disampaikan penyuluh. Keteguhan bagi penyuluh sangat penting karena merupakan cara bagi penyuluh mempertahankan dan menanamkan pemahaman kepada petani sebagai sasaran penyuluhan, dan ini merupakan sikap kreatif penyuluh. Dalam kenyataannya ada beberapa penyuluh yang kurang mampu meyakinkan petani mengenai teknologi yang dikemukakannya.

Sikap atraktif sebagai konstruk indikator variabel kreativitas penyuluh pertanian mengukur variabel kreativitas penyuluh pertanian yang ditandai dengan besar estimasi sebagaimana dalam tabel 5.27 yaitu sebesar 0,644 dan nilai *squared multiple correlation* (R^2) sebagaimana dalam tabel 5.28 yaitu sebesar 0,415. Hal ini berarti bahwa konstruk atraktif menjadi pembangun variabel kreativitas penyuluh pertanian sebesar 0,415. Nilai ini berada di atas nilai rata-rata dari 5 faktor pembangun dan berada pada peringkat kedua sebagai faktor pembangun kreativitas penyuluh.

Sikap atraktif penyuluh pertanian dibutuhkan agar petani sebagai sasaran kerja para penyuluh mengetahui dengan baik tentang pelayanan yang diberikan dan menjadi tugas kelembagaan organisasi Badan penyuluhan pertanian. Nampak dengan jelas sikap atraktif penyuluh pertanian telah ditunjukkan oleh karena para petani sudah mengetahui adanya lembaga yang dibentuk oleh pemerintah daerah untuk melayani petani dalam hal penerapan teknologi pertanian yang baik. Para penyuluh telah mempromosikan tentang kelebihan organisasinya sehingga para petani merasa tertarik untuk mengikuti apa yang disampaikan oleh penyuluh dalam kegiatan penyuluhan.

Terkait dengan hal tersebut, dikemukakan oleh informan (ST) yang diwawancarai oleh peneliti pada tanggal 3 Maret 2015, bahwa:

Para petani sesungguhnya sangat membutuhkan sentuhan penyuluhan, sebagian besar para petani pada umumnya senantiasa menantikan adanya kegiatan penyuluhan. Mereka ingin mendapatkan suatu pengetahuan baru tentang teknologi pertanian karena telah mengetahui

sebelumnya bahwa Badan penyuluhan pertanian memiliki tugas dan tanggung jawab membimbing petani dalam pengembangan usahanya. Dengan sikap atraktif penyuluh sebagai perilaku kreatif membawa para penyuluh berupaya menemukan cara baru dalam menyuluh para petani karena mereka tidak ingin apa yang diketahui petani tentang keunggulan Badan penyuluhan pertanian berbeda dengan penampilan para penyuluh pertanian itu sendiri.

Berdasarkan hasil analisis tersebut di atas, dapat dilakukan perbandingan peringkat faktor pembangun kreativitas penyuluh sesuai teori yang dikemukakan oleh Akib (2011:21) dengan peringkat sesuai hasil analisis penelitian, yaitu:

Tabel 4.29 Perbandingan Peringkat Faktor Pembangun Kreativitas antara Teori dan Hasil Penelitian

Urutan Peringkat	
Sesuai Teori	Hasil Penelitian
1. Kecekatan	1. Kecekatan
2. Inisiatif	2. Atraktif
3. Toleransi	3. Inisiatif
4. Keteguhan	4. Keteguhan
5. Atraktif	5. Toleransi

Sumber : Hasil analisis data

B. Pembahasan Hasil Penelitian

Pada bagian ini akan dikemukakan pembahasan yang berfokus pada hasil penelitian yang telah dilakukan yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Karakteristik Masing-Masing Variabel

a. Kepemimpinan pelayan

Dalam Tabel 4.7 diperoleh gambaran bahwa pada umumnya penyuluh pertanian menilai kepemimpinan Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan (BPPKP) Kabupaten Sinjai berada pada kategori baik (80,33%). Demikian pula indikator yang membangun kepemimpinan pelayan juga berada pada kategori baik. Hal ini mengindikasikan bahwa kepala BPPKP dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan pelayan dengan baik dalam kepemimpinannya. Kondisi yang demikian sangat memungkinkan oleh karena Kepala BPPKP memiliki latar belakang sebagai seorang yang pernah bertugas sebagai penyuluh pertanian dan diangkat sebagai kepala BPPKP atas pertimbangan pengalaman dan kompetensi yang dimiliki. Di samping itu sangat memegang teguh sikap dan etika sebagai seorang pemimpin aparatur dalam organisasi pemerintahan daerah.

Terlepas dari kekurangan yang dimiliki, sebagai seorang pemimpin organisasi, Kategori sangat baik dalam kepemimpinan pelayan yang dipraktekkan oleh Kepala BPPKP adalah karena telah memegang prinsip untuk melayani terlebih dahulu para penyuluh sebagai anggotanya, menempatkan kepentingan para penyuluh sebagai bawahannya di atas kepentingan mereka sendiri. Dia telah membangun hubungan kerja yang kuat dengan para penyuluh, simpatik dan etis serta memimpin dengan melayani kepentingan yang lebih besar. Dalam kepemimpinannya telah menunjukkan

contoh yang baik, dan empati terhadap para penyuluh, dimana sikap seperti itu akan menjadikan para penyuluh merasa dihargai keberadaannya. Sebagai pemimpin organisasi, Kepala BPPKP menyadari sepenuhnya tentang sesuatu yang penting bagi seorang pemimpin, yaitu melibatkan diri dengan pengikut dan membantu pengikut dalam mengatasi masalah pribadi mereka, Burns sebagaimana dipertegas kembali oleh Northouse (2013).

Karakteristik sebagai seorang pemimpin pelayan telah cukup melekat pada dirinya Kepala BPPKP sebagai seorang yang memimpin bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi. Kemampuannya dalam membentuk konsep tercermin dalam pemahamannya yang sangat baik terhadap masalah organisasi. Hal tersebut ditunjukkan dalam kemampuannya untuk mengetahui kelemahan organisasi dan berupaya mengatasi dan mengembangkannya. Selain itu dia mampu menanamkan budaya malu kepada para penyuluh bila gagal dalam menjalankan tugasnya. Demikian pula kemampuannya mendeteksi jika ada pekerjaan atau tugas organisasi yang tidak berjalan secara baik.

Dalam menjalankan kepemimpinannya Kepala BPPKP telah menunjukkan upaya untuk memberdayakan para penyuluh dengan mendorong peningkatan kapasitas dan kepercayaan diri para penyuluh. Hal tersebut tercermin dalam sikapnya yang memberikan kesempatan para penyuluh untuk bertindak dengan cara yang mereka anggap baik. Demikian pula sikapnya yang memberikan peluang kepada para penyuluh untuk meningkatkan

pengetahuan dan keterampilannya melalui berbagai pelatihan. Kepala BPPKP telah menunjukkan penghargaan kepada para penyuluh sebagai pengikutnya sehingga para penyuluh bias merasa cakap dan mampu dalam melakukan pekerjaan mereka. Dengan demikian, Kepala BPPKP telah memperlakukan para penyuluh sebagai makhluk yang berharga.

Dalam mengemban tanggung jawabnya sebagai pemimpin organisasi, Kepala BPPKP telah memandang bahwa kedudukannya selaku pimpinan haruslah diemban dengan membangun hubungan emosional untuk menggerakkan para penyuluh sebagai orang-orang yang dipimpinnya untuk mau bekerja secara maksimal demi kepentingannya pencapaian tujuan organisasi. Hal tersebut telah sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Rivai dan Mulyadi (2010) bahwa kepemimpinan memerlukan bentuk hubungan manusiawi yang efektif, artinya hubungan manusiawi dalam kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam memperlakukan orang yang dipimpinnya, yang akan memberikan tanggapan berupa kegiatan-kegiatan yang menunjang atau tidak bagi pencapaian tujuan kelompok/organisasinya. Dalam kaitan ini, para penyuluh telah memberikan tanggapan atau respon dengan melakukan penyuluhan dengan sepenuh hati ditunjang dengan kreativitas yang tinggi.

Sebagaimana dikemukakan oleh Greenleaf yang dipertegas kembali oleh Northouse (2013) bahwa pemimpin seharusnya tidak egois tetapi harus manusiawi, bukannya menggunakan kekuatan mereka untuk mendominasi

orang lain. Pemimpin juga seharusnya membuat segala upaya untuk membagi kekuasaannya dan memungkinkan orang lain untuk tumbuh dan menjadi otonom. Kondisi seperti itulah yang telah dipraktekkan oleh Kepala BPPKP dalam kepemimpinannya melalui implementasi sikap yang mencerminkan dimensi kepemimpinan pelayan. Dimensi-dimensi dimaksud adalah sebagaimana yang dikemukakan oleh Liden, Wayne, et al, (2008) yaitu kemampuan konseptual dalam bidang kepenyuluhan, memulihkan emosi para penyuluh, mengutamakan kepentingan para penyuluh, membantu para penyuluh untuk sukses menjalankan tugasnya, memberdayakan para penyuluh, dan menciptakan nilai dalam diri penyuluh dan masyarakat. Dimensi-dimensi tersebut telah diimplementasikan oleh Kepala BPPKP dengan sangat baik sehingga gaya kepemimpinan pelayan yang dijalankannya juga dinilai baik. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan tidak adanya keluhan yang berarti dari para penyuluh dalam hal perilaku pemimpinnya dalam penyelenggaraan tugas dan tanggung jawabnya. Kondisi kepemimpinan pelayan dengan kategori baik tersebut diperkuat dengan apa yang dikemukakan oleh Kepala Dinas Pertanian Tanaman Pangan Kabupaten Sinjai (Ir. H.M. Jamil, M.P.) yang diwawancarai oleh peneliti, bahwa “dalam kepemimpinannya, Kepala BPPKP telah banyak memberikan bimbingan dan membantu para penyuluh untuk mengembangkan keterampilan baru dalam melaksanakan penyuluhan”.

b. Motivasi Kerja

Dalam Tabel 4.8 diperoleh gambaran bahwa pada umumnya penyuluh pertanian pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan (BPPKP) Kabupaten Sinjai memiliki motivasi kerja dalam kategori tinggi (83,88 persen). Secara keseluruhan indikator yang membangun motivasi kerja tersebut juga dalam kategori tinggi yaitu : minat terhadap pekerjaan (83,25 persen), tanggung jawab (83,40 persen). Pengembangan karier (83,40 persen), pencapaian prestasi (84,00 persen), dan pengakuan atas hasil kerja (84,77 persen).

Motivasi kerja yang dalam kategori tinggi tersebut pada dasarnya tercipta oleh karena para penyuluh umumnya memiliki ketertarikan untuk menjadi penyuluh yang baik karena telah sesuai dengan minat mereka. Selain itu, telah tumbuhnya budaya malu bila gagal dalam menjalankan tugasnya sehingga selalu terdorong untuk menuntaskan pekerjaan secara maksimal. Demikian pula adanya pengakuan baik dari pimpinan maupun dari rekan kerja tentang hasil kerja mereka masing-masing merupakan dorongan untuk lebih berprestasi. Walaupun tugas sebagai penyuluh merupakan tugas yang penuh tantangan namun para penyuluh telah memiliki dorongan untuk berprestasi sehingga mereka termotivasi untuk menunjukkan kinerja yang baik dan berusaha mengatasi kendala-kendala yang ditemui. Terkait dengan itu, pada dasarnya bahwa salah satu motif dalam motivasi kerja adalah motivasi berprestasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Newstrom (2011) bahwa salah

satu motif seseorang terdorong dan termotivasi dalam pekerjaannya adalah motivasi berprestasi yang merupakan suatu dorongan yang dimiliki banyak orang untuk mengejar dan mencapai tujuan yang menantang. Kondisi seperti ini telah tercermin dalam aktivitas para penyuluh pada BPPKP, dan hal ini dapat dibuktikan dari adanya penyuluh pertanian yang telah meraih predikat penyuluh pertanian teladan baik tingkat Provinsi Sulawesi Selatan maupun tingkat nasional. Motivasi kerja penyuluh yang dikategorikan tinggi tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh salah satu penyuluh pertanian (Erna, S.P.,M.Si.) yang diwawancarai peneliti, bahwa”kami bekerja dengan sungguh-sungguh karena pimpinan senantiasa memberikan perhatian dan bimbingan. Bahkan secara rutin pimpinan ikut menyertai penyuluh dalam memberikan penyuluhan di lapangan”.

c. Kreativitas Penyuluh

Dari Tabel 4.9 diperoleh gambaran bahwa kreativitas penyuluh pertanian pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan (BPPKP) Kabupaten Sinjai memiliki tingkat kreativitas dalam kategori tinggi (85,58 persen). Demikian pula indikator-indikator yang membangun kreativitas penyuluh juga secara keseluruhan berada pada kategori tinggi, yaitu: kecekatan dalam bekerja (85,24 persen), inisiatif dalam memecahkan masalah (86,00 persen), toleransi terhadap orang lain (84,40 persen), keteguhan dalam bekerja (84,96 persen), dan atraktif (86,72 persen).

Kreativitas penyuluh yang dalam kategori sangat tinggi tersebut ditandai antara lain dengan upaya penyuluh menciptakan suasana penyuluhan yang menarik minat peserta penyuluhan, upaya penyuluh merancang sendiri alat praga penyuluhan yang belum tersedia, upaya penyuluh menyesuaikan metode penyuluhan dengan kondisi di lapangan, upaya penyuluh mempromosikan jenis dan keunggulan pelayanan penyuluhan yang diselenggarakan oleh instansinya. Kreativitas penyuluh pertanian dengan kategori tinggi tersebut diperkuat oleh hasil wawancara peneliti terhadap salah satu penyuluh pertanian (Muh. Darwis, S.P.,M.Si.) yang mengemukakan bahwa “kami para penyuluh memiliki semangat kerja di lapangan karena pimpinan senantiasa memberikan kepercayaan untuk mengembangkan materi penyuluhan sehingga kami terdorong untuk mencari sendiri referensi melalui internet”. Dikatakan pula bahwa “kami para penyuluh juga senantiasa mencari cara atau metode yang lebih efektif dalam memberikan penyuluhan bagi para petani”.

2. Pengaruh Kepemimpinan Pelayan terhadap Kreativitas Penyuluh

Dari Tabel 4.19 diperoleh gambaran bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh secara langsung terhadap kreativitas penyuluh terbukti kebenarannya, dengan pengaruh yang signifikan. Besarnya pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kreativitas penyuluh secara langsung adalah 0,402 atau 40 persen. Sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik implentasi kepemimpinan pelayan Kepala BPPKP akan berdampak pada semakin tingginya tingkat kreativitas

penyuluh. Dapat pula dimaknai bahwa peningkatan kreativitas penyuluh dapat diwujudkan melalui peningkatan persentase pengaruh kepemimpinan pelayan oleh Kepala BPKP. Selanjutnya, peningkatan persentase pengaruh gaya kepemimpinan pelayan dapat dilakukan oleh Kepala BPPKP melalui penguatan faktor pembangun kepemimpinan pelayan.

Karakteristik kepemimpinan pelayan sebagai faktor pembangun kepemimpinan pelayan dalam kaitan pengaruhnya terhadap kreativitas penyuluh, hasil penelitian menunjukkan bahwa peringkat faktor pembangun kepemimpinan pelayan mengalami pergeseran dari urutan karakteristik yang menjadi indikator kepemimpinan pelayan dalam teori yang dikembangkan oleh Liden, Wayne, dkk (2008:161). Urutan peringkat karakteristik kepemimpinan pelayan sebagaimana dalam teori oleh Liden, Wayne, dkk, adalah: (1) membentuk konsep, (2) memulihkan emosi, (3) mengutamakan pengikut, (4) membantu pengikut untuk tumbuh dan sukses, (5) berperilaku etis, (6) memberdayakan, dan (7) menciptakan nilai untuk masyarakat. Adapun Hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan pelayan sebagai faktor pembangun kepemimpinan pelayan sesuai peringkat, diurutkan: (1) membantu pengikut untuk tumbuh dan sukses, (2) memberdayakan, (3) berperilaku etis, (4) memulihkan emosi, (5) membentuk konsep, (6) menciptakan nilai, dan (7) mengutamakan pengikut. Hasil penelitian ini dapat dimaknai bahwa untuk lebih meningkatkan lagi kreativitas penyuluh dapat dilakukan dengan lebih memperkuat atau minimal mempertahankan kondisi karakteristik yang menjadi faktor pembangun

kepemimpinan pelayan yang paling kuat yaitu membantu pengikut untuk tumbuh dan sukses. Selanjutnya lebih memperkuat karakteristik yang peringkatnya lebih lemah terutama yang terlemah yaitu mengutamakan pengikut. Dengan kondisi seperti itu sangat memungkinkan kreativitas para penyuluh pertanian semakin meningkat. Peningkatan kreativitas penyuluh dimungkinkan dengan meningkatnya atau minimal dipertahankannya faktor pembangun yang terkuat dari kreativitas penyuluh, yaitu kecekatan. Selain itu, juga dimungkinkan dengan semakin diperkuatnya faktor pembangun yang lebih lemah, yaitu; atraktif, inisiatif, keteguhan, dan terutama yang paling lemah, yaitu toleransi.

Dengan terbuktinya kepemimpinan pelayan yang berpengaruh terhadap kreativitas penyuluh dalam penelitian ini, merupakan kondisi yang sejalan dan mendukung hasil penelitian yang dikemukakan oleh Shin dan Zhou (2003) bahwa kepemimpinan merupakan variabel yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kreativitas karyawan di tempat kerja. Walaupun penelitian yang dilakukan oleh Shin dan Zhou adalah kepemimpinan secara umum akan tetapi prinsip kepemimpinan secara umum adalah sama, yaitu bagaimana mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Shin dan Zhou. Hasil penelitian ini sejalan pula dengan apa yang dikemukakan oleh Thoha (2010) bahwa pada dasarnya pemimpin harus berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya, memotivasikannya, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan

kerja yang fiktif. Walaupun penelitian ini berfokus pada kreativitas, namun pelaksanaan kerja yang efektif sebagaimana yang dikemukakan oleh Thoha dapat dimaknai sebagai cara bekerja yang ditunjang oleh adanya kreativitas dalam menjalankan tugas kepenyuluhan oleh para penyuluh. Bekerja secara efektif terimplementasi melalui cara bertindak yang sesuai dengan dimensi-dimensi yang membangun kreativitas, diantaranya: kecekatan dalam bekerja, atraktif, berinisiatif dalam memecahkan masalah, keteguhan, dan sikap toleransi.

Melalui kepemimpinan Kepala BPPKP yang bercirikan gaya kepemimpinan pelayan, yaitu: kemampuan konseptual, kemampuan menstabilkan suasana hati para penyuluh, sikap yang mengutamakan kepentingan para penyuluh, sikap yang selalu membantu penyuluh untuk sukses, berperilaku etis, memberdayakan penyuluh, dan penciptaan nilai bagi penyuluh dan masyarakat, telah menunjukkan keberhasilannya dalam mendorong kinerja penyuluh melalui tumbuhnya kreativitas para penyuluh. Kondisi ini telah sesuai dengan yang diharapkan dalam meningkatkan peran dan kinerja birokrasi pemerintahan daerah yang salah satunya diperankan oleh BPPKP khususnya dalam hal pelayanan penyuluhan pertanian sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari kegiatan pembangunan sektor pertanian.

Dengan pembuktian hipotesis ini, bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh signifikan terhadap kreativitas penyuluh, Jika dikaitkan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim & Don (2014) tentang kepemimpinan servant dan pengaruhnya terhadap pengurusan perubahan di sekolah pada sekolah

menengah zon tengah Malaysia yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan pelayan memainkan peranan penting dalam usaha meningkatkan keberhasilan pengurusan perubahan sekolah, maka penelitian ini memberikan penguatan terhadap hasil penelitian Ibrahim dan Don tersebut, oleh karena pada dasarnya keberhasilan tersebut salah satunya melalui kreativitas guru, dimana guru merupakan tenaga fungsional sama halnya dengan penyuluh pertanian. Berbeda dengan salah satu hasil penelitian yang dilakukan oleh Suarsih Cicih (2008) tentang pengaruh kepemimpinan atasan dan motivasi kerja pegawai terhadap kreativitas kerja pegawai di Dinas sosial Provinsi Jawa Timur yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan atasan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kreativitas kerja pegawai. Perbedaan tersebut terjadi karena dalam penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan pelayan sebagai salah satu gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kreativitas penyuluh, di mana pada dasarnya bahwa kepemimpinan pelayan adalah merupakan pula kepemimpinan atasan dan penyuluh adalah juga merupakan pegawai. Dengan demikian hasil penelitian ini khususnya tentang pengaruh langsung kepemimpinan pelayan terhadap kreativitas penyuluh tidak sejalan atau tidak mendukung salah satu hasil penelitian oleh Suarsih Cicih, yaitu bahwa kepemimpinan atasan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kreativitas kerja pegawai.

Kreativitas penyuluh sebagai suatu perilaku dalam bekerja tidak tumbuh dengan sendirinya tetapi membutuhkan suatu dorongan atau stimulus dari

lingkungannya. Jika hal ini dikaitkan dengan teori perilaku Skinner yang dikenal dengan teori *Stimulus – Organisme – Respon* (S-O-R), maka perilaku kreatif atau kreativitas penyuluh tumbuh atas adanya stimulus dari lingkungannya termasuk dari pimpinannya, dalam hal ini Kepala BPPKP berupa perhatian dan pemberdayaan. Dengan demikian maka dalam pembuktian hipotesis ini juga memperkuat teori perilaku Skinner tersebut bahwa Kepala BPPKP yang mengimplementasikan model atau gaya kepemimpinan pelayan yang dicirikan oleh berbagai dimensi diantaranya perhatian dan pemberdayaan sebagai suatu stimulus yang diterima oleh para penyuluh menjadikan tumbuhnya kreativitas para penyuluh.

Kreativitas sebagai perilaku yang telah tumbuh dan menjadi kebiasaan yang melekat dalam diri para penyuluh sebagai respon atas stimulus yang diterima dari pimpinannya adalah karena adanya nilai yang diyakini bermanfaat bagi dirinya, kelompok masyarakat yang menjadi obyek tugasnya, dan organisasinya. Hal ini sejalan dengan apa yang dirumuskan oleh Bappenas (2007) bahwa perilaku merupakan seperangkat perbuatan/tindakan dalam melakukan respon terhadap sesuatu (stimulus) kemudian dijadikan kebiasaan karena adanya nilai yang diyakini. Jika dikaitkan pula dengan teori expectancy yang menyatakan bahwa seseorang memilih berperilaku tertentu adalah karena ia yakin dapat mengarahkan untuk mendapatkan sesuatu hasil tertentu, maka dalam hal ini para penyuluh terdorong untuk berkreasi dalam tugasnya, salah satunya adalah karena mengharapkan dirinya sukses dalam tugasnya dan terbebas dari rasa malu jika

gagal dalam tugasnya, sebagaimana prinsip budaya malu yang telah ditanamkan oleh pimpinannya sebagai pemimpin yang mengimplementasikan kepemimpinan pelayan.

Pada dasarnya, kreativitas adalah memiliki kesamaan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang merupakan perilaku ekstra peran yaitu perilaku yang melebihi apa yang menjadi tuntutan organisasi dan memberikan manfaat yang besar terhadap kinerja organisasi. Kreativitas pegawai tumbuh atas kesadaran sendiri untuk meraih sukses dalam pekerjaannya tanpa mengharapkan imbalan atau reward, sama halnya dengan OCB yang tumbuh dalam diri pegawai juga atas kesadaran untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Dengan demikian maka penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Mira & Margaretha (2012), Margaretha & Prasetio (2012), Drury (2004; dalam Washington,dkk,2007), Vondey (2010) yang dalam penelitiannya masing-masing menyimpulkan bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh terhadap OCB.

Kreativitas juga merupakan salah satu aspek yang mendorong kinerja pegawai dan kinerja organisasi sehingga kreativitas menjadi sangat penting ditumbuhkan pada setiap pegawai. Walaupun standar kinerja dapat dicapai dalam suatu organisasi tanpa adanya kreativitas pegawai, namun dengan kreativitas pegawai maka kinerja yang dicapai akan lebih optimal bahkan melebihi standar kinerja yang telah ditetapkan. Atas dasar keterkaitan kreativitas dengan kinerja tersebut maka penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh

Hariato (2014), Trisnawati (2011), Setiawan,dkk (2014) yang dalam penelitiannya masing-masing menyimpulkan bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam organisasi.

Pada prinsipnya, kepemimpinan pelayan memiliki kesamaan dengan kepemimpinan transformasional. Kesamaan tersebut terletak pada fungsi kepemimpinan secara umum yaitu memotivasi bawahan. Selain itu, juga memiliki salah satu karakteristik yang sama yaitu perhatian personal kepada bawahan. Dengan demikian maka hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Adnan (2013) dan Ali (2015) yang dalam penelitiannya masing-masing menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kreativitas karyawan.

Adanya pengaruh langsung kepemimpinan pelayan terhadap kreativitas penyuluh pertanian, dengan pengaruh sebesar 0,40 memberikan pemahaman bahwa semakin baik implementasi kepemimpinan pelayan kepala BPPKP, maka semakin baik pula kreativitas penyuluh pertanian. Hal ini terjadi karena dalam menjalankan kepemimpinannya sebagai pemimpin pelayan, kepala BPPKP senantiasa memberikan kesempatan kepada penyuluh untuk bertindak dengan cara yang mereka anggap baik, memberikan pengalaman kerja, memberikan kepercayaan untuk bereksperimen, memberikan kepercayaan untuk mengambil keputusan yang rumit, memberikan kepercayaan untuk menangani masalah yang sulit, dan menanamkan nilai budaya rasa malu bila gagal dalam tugas. Dengan adanya kepercayaan yang diberikan dan nilai yang ditanamkan tersebut, yang

merupakan pernyataan-pernyataan penelitian yang memiliki nilai skor tertinggi untuk variabel kepemimpinan pelayan, menjadikan penyuluh pertanian terdorong untuk mengembangkan kreativitasnya untuk selanjutnya mencapai kinerja yang lebih tinggi.

Temuan ini memberikan implikasi pengayaan terhadap teori-teori kepemimpinan, yaitu bahwa dengan kepemimpinan pelayan sebagai salah satu gaya atau perilaku kepemimpinan dapat menjadi faktor potensial memberikan pengaruh dan dianggap penting untuk meningkatkan kreativitas penyuluh pertanian, jika diimplementasikan pada organisasi di bidang penyuluhan pertanian. Implikasi lain temuan ini secara teoritis yaitu terjadinya pergeseran peringkat karakteristik kepemimpinan pelayan sebagaimana teori yang dikemukakan oleh Liden dan Wayne (2008:161) jika diterapkan dalam organisasi bidang penyuluhan pertanian. Pergeseran peringkat karakteristik tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.23.

Temuan ini memberikan pula implikasi manajerial pada organisasi di bidang penyuluhan pertanian, yaitu bahwa untuk meningkatkan kreativitas penyuluh pertanian, pemimpin organisasi dapat melakukannya dengan membantu pengikut untuk tumbuh dan sukses, memberdayakan pengikut, dan berperilaku etis. Perilaku tersebut merupakan perilaku yang dominan membangun kepemimpinan pelayan sesuai hasil temuan penelitian ini. Pembuktian tentang adanya pengaruh yang signifikan kepemimpinan pelayan terhadap kreativitas penyuluh pertanian dapat pula memberikan implikasi teoritis tentang

kepemimpinan. Implikasi teoritis tersebut adalah bahwa terkait dengan teori kepemimpinan dapat dikatakan bahwa kepemimpinan pelayan dapat menjadi faktor penting dalam mendorong kreativitas penyuluh pertanian.

3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kreativitas Penyuluh

Dari Tabel 4.19 diperoleh gambaran bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kreativitas penyuluh terbukti kebenarannya. Besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kreativitas penyuluh adalah sebesar 0,407 atau 41 persen, selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Pembuktian hipotesis tentang pengaruh motivasi kerja khususnya motivasi kerja instrinsik dalam penelitian ini memang sangat mendasar karena sebagaimana telah dikemukakan oleh Chen dan Tang (2007) bahwa kreativitas karyawan dipengaruhi oleh dua faktor yaitu pemikiran kreatif dan motivasi intrinsik. Lebih lanjut dikemukakan oleh Chen dan Tang bahwa karyawan yang memiliki pemikiran kreatif dan motivasi intrinsik yang kuat, melakukan pekerjaan bukan hanya sekedar memenuhi kewajiban melainkan menganggap pekerjaan itu sebagai suatu tantangan yang harus diselesaikan dengan cara yang unik. Dalam hal ini, cara yang unik tersebut dapat dimaknai sebagai suatu cara yang kreatif atau kreativitas dalam menjalankan tugas atau pekerjaannya termasuk bagi aparat penyuluh pertanian.

Motivasi intrinsik yang diharapkan mendorong semangat kerja para penyuluh adalah sebagaimana dalam teori motivasi dua faktor oleh Herzberg,

yaitu: kesesuaian minat dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya, tanggung jawab yang diberikan sebagai kepercayaan, prestasi yang diraih yang membanggakan, adanya peluang untuk maju, dan adanya pengakuan dari pimpinan dan orang lain atas hasil kerja yang dicapai. Namun hasil penelitian ini menunjukkan urutan peringkat dari masing-masing indikator tersebut dalam membangun motivasi kerja adalah: prestasi yang dicapai, tanggung jawab, pengakuan hasil kerja, minat pada pekerjaan, dan peluang perkembangan karier. Makna yang dapat diambil dari hasil penelitian ini adalah bahwa untuk lebih memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kreativitas penyuluh pertanian dapat dilakukan dengan lebih memperkuat atau minimal mempertahankan kondisi indikator yang terkuat dalam membangun variabel motivasi kerja, yaitu prestasi yang dicapai. Selain itu, juga lebih memperkuat indikator lainnya yang lebih lemah, terutama yang paling lemah dalam membangun variabel motivasi kerja, yaitu peluang pengembangan karier.

Dengan motivasi intrinsik tersebut para penyuluh telah menunjukkan kreativitasnya yang tinggi sebagaimana yang diharapkan. Hal tersebut pada dasarnya memang sangat memungkinkan karena sebagaimana dalam teori motivasi dua faktor oleh Herzberg yang dipertegas kembali oleh Siagian (2003) bahwa karyawan yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkannya menggunakan kreativitas dan inovasinya. Dengan motivasi kerja tersebut para penyuluh terdorong untuk menunjukkan kreativitas dalam menjalankan tugas kepenyuluhan yang ditandai dengan kemauan yang kuat

untuk menempuh berbagai cara dalam mengatasi kendala yang dihadapi sehingga kegiatan penyuluhan tetap terlaksana secara maksimal, baik secara tatap muka maupun melalui media yang ada. Kreativitas penyuluh sebagai hasil dorongan motivasi kerja nampak pula dari berbagai terobosan yang dilakukan antara lain dilakukannya penyelenggaraan penyuluhan melalui media radio pemerintah daerah dengan membuat materi penyuluhan yang menarik minat para pelaku usaha pertanian sebagai sasaran penyuluhan.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kreativitas juga sejalan dengan makna simbolik dari kearifan lokal masyarakat Bugis-Makassa “Tellu Cappa” atau tiga ujung, yaitu ujung lidah, ujung laki-laki, dan ujung badik. Ujung lidah yang memiliki makna simbolik yaitu kemampuan berdiplomasi, setara dengan kebutuhan akan penghargaan dalam teori hierarki kebutuhan oleh Maslow dan setara pula dengan kebutuhan akan pengakuan dalam teori dua faktor oleh Herzberg. Ujung laki-laki yang memiliki makna simbolik yaitu membangun dan memperluas kekerabatan atau membangun hubungan yang luas, setara dengan kebutuhan akan penghargaan sebagaimana dalam teori hierarki kebutuhan oleh Maslow, dan setara pula dengan kebutuhan akan pengakuan sebagaimana dalam teori dua faktor oleh Herzberg. Ujung badik yang memiliki makna simbolik yaitu persamaan hak dan hukum, setara dengan kebutuhan akan pengaktualisasian diri sebagaimana dalam teori hierarki kebutuhan oleh Maslow, dan setara pula pencapaian prestasi dan perkembangan karier sebagaimana dalam teori dua faktor oleh Herzberg.

Faktor yang hendak dicapai tersebut berupa penghargaan, pengakuan, prestasi kerja dan aktualisasi diri yang merupakan kesetaraan dari makna simbolik dari kearifan lokal masyarakat Bugis-Makassar “Tellu Cappa” atau tiga ujung, pada dasarnya dapat diwujudkan melalui sikap cekatan, atraktif, inisiatif, keteguhan, dan toleransi. Sikap-sikap tersebut adalah merupakan faktor pembangun sekaligus pencerminan dari perilaku kreatif. Dengan demikian maka makna simbolik “Tellu Cappa” sebagai simpul motivasi dapat mendorong lahirnya kreativitas seseorang, setara pengaruhnya dengan motivasi dua faktor oleh Herzberg.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kreativitas penyuluh yang telah dibuktikan dalam penelitian ini, mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Suarsih Cicih (2008) tentang pengaruh kepemimpinan atasan terhadap motivasi kerja pegawai di Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja pegawai secara langsung berpengaruh terhadap kreativitas kerja pegawai. Dukungan tersebut didasarkan atas dibutuhkannya kreativitas aparat pelayanan publik, baik yang berstatus pegawai yang bertugas dalam bidang administrasi seperti pada Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur, maupun yang berstatus sebagai penyuluh seperti pada penyuluh pertanian pada Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai.

Temuan ini yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kreativitas penyuluh pertanian, memberikan implikasi teori, yaitu terhadap teori motivasi. Implikasi tersebut adalah bahwa motivasi kerja intrinsik sebagaimana

dalam teori dua faktor oleh Herzberg juga dianggap menjadi faktor penting dalam menumbuhkan kreativitas penyuluh pertanian. Implikasi teoritis lainnya yaitu terjadinya pergeseran peringkat dimensi-dimensi motivasi kerja sebagaimana dalam teori motivasi dua faktor oleh Herzberg jika diterapkan pada penyuluh pertanian. Pergeseran peringkat dimensi-dimensi tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.26.

4. Pengaruh Kepemimpinan Pelayan Terhadap Motivasi Kerja

Dalam Tabel 4.9 diperoleh gambaran bahwa hipotesis yang menyatakan kepemimpinan pelayan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja terbukti kebenarannya. Besarnya pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap motivasi kerja adalah sebesar 0,457 atau 46%, selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Pembuktian hipotesis tersebut sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Thoha (2012) bahwa hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja sangat erat, dimana gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja. Demikian pula yang dikemukakan oleh Hasibuan (2003) bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin atau seorang manajer dalam suatu organisasi dapat menciptakan integritas yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal.

Keterkaitan pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap motivasi kerja juga dilandasi oleh teori *Two-Stage-Model* bahwa bila pemimpin meningkatkan keterampilan bawahannya, sebenarnya itu juga akan mendorong bawahannya untuk meningkatkan motivasinya. Salah satu karakteristik kepemimpinan pelayan

adalah sikap dan kemampuannya dalam memberdayakan para pengikutnya. Upaya memberdayakan pengikut, salah satunya dilakukan melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilannya.

Kemampuan pemimpin pada BPPKT dalam memberdayakan, memberikan kepercayaan untuk berkreasi, dan menanamkan nilai budaya malu jika gagal, adalah kompetensi dalam kepemimpinan pelayan. Sikap dalam gaya kepemimpinan pelayan pada dasarnya sangat berpotensi menjadikan para penyuluh termotivasi untuk menunjukkan kinerja yang baik. Hal tersebut terjadi karena para penyuluh merasa dihargai keberadaannya dan ingin menunjukkan jati dirinya sebagai penyuluh yang professional serta tidak ingin gagal dalam menjalankan tugasnya. Dalam kaitan ini maka aktualisasi diri para penyuluh sebagai kebutuhan tertinggi seseorang dapat mereka tunjukkan dalam kapasitasnya sebagai bagian dari birokrasi pelayanan publik, khususnya di bidang pembangunan sektor pertanian.

Temuan tentang adanya pengaruh signifikan kepemimpinan pelayan terhadap motivasi kerja penyuluh pertanian dapat dianggap memberikan implikasi terhadap teori motivasi dan teori kepemimpinan. Implikasi tersebut adalah bahwa salah satu faktor penting dalam memotivasi para penyuluh pertanian adalah pemimpin organisasi perlu membantu penyuluh untuk mencapai kesuksesan dimana kesuksesan tersebut menjadi faktor motivasi bagi para penyuluh untuk menunjukkan kinerjanya yang terbaik.

5. Pengaruh Kepemimpinan Pelayan terhadap Kreativitas Penyuluh melalui Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.18, dapat dikemukakan bahwa nilai koefisien 0,186 dan p-value 0,004 dan 0,001 dimana nilai-nilai tersebut adalah berbeda dengan nol dan p-value $<0,05$. Hal tersebut membuktikan kebenaran hipotesis bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh signifikan terhadap kreativitas penyuluh pertanian melalui motivasi kerja. Namun demikian, besarnya pengaruh tidak langsung tersebut cukup kecil, yaitu hanya sebesar 0,186. Pengaruh tidak langsung tersebut terjadi melalui pengaruh langsung kepemimpinan pelayan terhadap motivasi kerja dan pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kreativitas penyuluh pertanian.

Pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kreativitas penyuluh melalui motivasi kerja tersebut pada dasarnya lebih kecil jika dibanding dengan pengaruhnya secara langsungnya, yaitu hanya sebesar 0,186 atau 19%. Pengaruh langsungnya terhadap kreativitas penyuluh adalah sebesar 0,402 atau 40% sebagaimana dalam Tabel 4.19. Dengan demikian maka untuk mendorong kreativitas penyuluh pertanian akan lebih baik jika dilakukan melalui pengaruh langsung kepemimpinan pelayan terhadap kreativitas penyuluh.

Kepemimpinan pelayan dengan berbagai karakteristiknya akan mendorong motivasi kerja penyuluh karena adanya perhatian yang besar dan pemberdayaan yang diberikan oleh pemimpin organisasi. Melalui motivasi kerja yang tinggi tersebut selanjutnya akan mendorong tumbuhnya kreativitas para

penyuluh karena faktor-faktor yang menjadi harapannya terpenuhi seperti adanya tanggung jawab yang diberikan, adanya pengembangan karier, dan adanya pengakuan hasil kerja, Semua harapan-harapan tersebut adalah merupakan bagian dari faktor motivasional sebagaimana dalam teori motivasi dua faktor oleh Herzberg. Faktor-faktor motivasional itu sendiri adalah dalam pengendalian atau ditentukan oleh pemimpin organisasi dalam kepemimpinannya, dan pemimpin yang mempraktekkan perilaku kepemimpinan pelayan sangat memungkinkan untuk memenuhi dan memaksimalkan faktor-faktor motivasional tersebut dan hal ini telah terbukti melalui penelitian ini.

6. Faktor-Faktor Yang Membangun Variabel Penelitian

a. Faktor-faktor yang membangun kepemimpinan pelayan

1) Membantu pengikut untuk sukses

Hasil penelitian yang disajikan pada Tabel 4.21 mendeskripsikan bahwa konstruk membantu pengikut tumbuh dan sukses indikator variabel kepemimpinan pelayan mengukur variabel kepemimpinan pelayan ditandai dengan besar estimasi = 0,712. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator membantu pengikut tumbuh dan sukses adalah merupakan salah satu komponen yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pelayan. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Liden, Wayne,dkk (2008), Spears (2002), dan Page & Wong (2000),

bahwa salah satu karakteristik kepemimpinan pelayan adalah menumbuhkan dan mengembangkan pengikut atau orang lain.

Komitmen untuk membantu pengikut untuk tumbuh dan sukses merujuk pada pengetahuan akan tujuan pribadi dan professional pengikut, serta membantu mereka untuk mencapai tujuan itu. Pemimpin pelayan membantu perkembangan karier pengikut sebagai prioritas, membantu pengikut mengembangkan keterampilan kerja yang baru, termasuk mendampingi pengikut dan memberi mereka bantuan. Pada intinya, membantu pengikut untuk tumbuh dan sukses adalah tentang membantu individu pengikut tersebut untuk menjadi orang yang memiliki aktualisasi diri, mencapai potensi penuh mereka.

2) Memberdayakan

Hasil penelitian yang disajikan pada Tabel 4.21 mendeskripsikan bahwa konstruk memberdayakan indikator variabel kepemimpinan pelayan mengukur variabel kepemimpinan pelayan, ditandai dengan besar estimasi $=0,653$. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator memberdayakan merupakan salah satu komponen yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pelayan. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Liden, Wayne, dkk (2008), Dennis & Bocarnea (2005), dan Dierendonck & Nuitjen (2011) bahwa salah satu karakteristik kepemimpinan pelayan adalah memberdayakan.

Memberdayakan merujuk pada tindakan yang membolehkan pengikut untuk mandiri, membuat keputusan sendiri, dan otonom. Hal tersebut merupakan cara bagi pemimpin untuk berbagi kekuasaan dengan pengikut dengan membolehkan mereka memiliki kendali. Pemberdayaan membangun kepercayaan diri pengikut dalam kapasitas mereka untuk berpikir dan bertindak sendiri karena mereka diberi kebebasan untuk mengatasi situasi sulit dengan cara yang mereka anggap baik.

Pada dasarnya pemberdayaan merupakan salah satu fungsi kepemimpinan secara umum. Wirawan (2013) mengemukakan bahwa pemberdayaan merupakan suatu tindakan membangun, mengembangkan dan meningkatkan kekuasaan melalui kerja sama, berbagi, dan kerja bersama. Pemberdayaan harus dilakukan melalui proses yang sistematis, dimulai dari analisa kualitas pengikut untuk mengetahui keunggulan dan kelemahan pengikut, kemudian menentukan tujuan pemberdayaan yang digunakan untuk menyusun intervensi pemberdayaan. Selanjutnya melaksanakan pemberdayaan secara sistematis dengan mengobservasi perubahan, perkembangan dan respon para pengikut, dan diakhiri dengan evaluasi dan balikan pemberdayaan yang hasilnya akan digunakan untuk pembuatan keputusan manajemen sumber daya manusia.

3) Berperilaku secara etis

Hasil penelitian yang disajikan pada Tabel 4.21 mendeskripsikan bahwa konstruk berperilaku etis indikator variabel kepemimpinan pelayan

mengukur variabel kepemimpinan pelayan ditandai besar estimasi =0,628. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator berperilaku etis merupakan salah satu komponen yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pelayan. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Liden, Wayne, dkk (2008), Barbuto & Wheeler (2006), Dennis & Bocarnea (2005), dan Dierendonck & Nuijten (2011), bahwa salah satu karakteristik kepemimpinan pelayan adalah berperilaku etis.

Berperilaku secara etis berarti melakukan hal yang benar dengan cara yang benar. Perilaku ini memegang standar etis yang kuat, termasuk bersikap terbuka, jujur, dan adil terhadap pengikut, tidak egois, dan rendah hati. Pemimpin pelayan tidak melanggar prinsip etika dalam rangka mencapai sukses.

4) Memulihkan emosi

Hasil penelitian yang disajikan pada Tabel 4.21 Mendeskripsikan bahwa konstruk memulihkan emosi indikator variabel kepemimpinan pelayan mengukur variabel kepemimpinan pelayan ditandai dengan besar estimasi= 0,522. Hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu indikator kepemimpinan pelayan adalah memulihkan emosi. Hal tersebut sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Liden, Wayne, dkk (2008), Spears (2002), dan Laub (1999) bahwa salah satu karakteristik kepemimpinan pelayan adalah memulihkan emosi atau menyembuhkan.

Pemulihan emosi termasuk peka terhadap masalah pribadi dan kebahagiaan orang lain. Hal ini termasuk mengenali masalah orang lain dan bersedia untuk meluangkan waktu mengatasi masalah tersebut. Pemimpin pelayan menampilkan pemulihan emosi bawahannya membuat mereka tersedia bagi orang lain, membantu mereka dan memberi mereka dukungan. Memulihkan emosi dapat dimaknai sebagai menyembuhkan. Menyembuhkan berarti membuat sehat. Pemimpin pelayan peduli dengan kesehatan pribadi pengikutnya, baik kesehatan secara fisik maupun kesehatan secara rohani. Selain itu memberi dukungan kepada pengikut dengan membantu mereka mengatasi masalah pribadi.

Pemulihan emosi pengikut atau bawahan merupakan wujud perhatian dan pelayanan pemimpin organisasi terhadap bawahannya. Kemauan dan keikhlasan pemimpin memberikan perhatian dan melayani bawahannya tersebut merupakan pula implementasi dari salah satu peran kepemimpinan sebagaimana yang dikemukakan oleh Wirawan (2013), yaitu mengembangkan budaya organisasi, dimana dalam kaitan ini pemimpin menampilkan contoh kepada para bawahannya bahwa dalam suatu organisasi, setiap anggota organisasi perlu saling membantu dan saling memberi perhatian, apalagi jika kondisi yang dihadapi oleh anggota organisasi dapat melemahkan motivasi kerja mereka.

5) Membentuk konsep

Hasil penelitian yang disajikan pada Tabel 4.21 mendeskripsikan bahwa konstruk membentuk konsep indikator kepemimpinan pelayan mengukur variabel kepemimpinan pelayan ditandai dengan besar estimasi= 0,511. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator membentuk konsep merupakan salah satu komponen yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pelayan. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Liden, Wayne, dkk (2008), Spears (2002).

Menurut Liden, Wayne, dkk (2008) bahwa: “Membentuk konsep merujuk pada pemahaman penuh pemimpin pelayan tentang organisasi, baik tentang kegunaan, kompleksitas, dan masalah yang rumit. Selain itu, mengetahui bila sesuatu terjadi secara keliru, dan untuk membicarakan masalah secara kreatif dalam kesesuaian dengan tujuan organisasi secara keseluruhan”. Hal ini berarti bahwa kemampuan membentuk konsep bagi seorang pemimpin akan mampu menjadikan dirinya memiliki kemampuan analisis yang tinggi tentang bagaimana organisasi dikembangkan dengan melibatkan anggota organisasi. Dengan kemampuan membentuk konsep mengarahkan seorang pemimpin menjadi pencerah bagi anggota organisasinya karena kemampuannya mendeteksi jika terjadi kekeliruan dalam proses kerja bawahannya.

Pemimpin organisasi harus memiliki kemampuan konseptualisasi atau membentuk konsep karena akan menjadikan pemimpin tersebut

mampu membawa organisasi memiliki manfaat yang besar bagi seluruh stakeholders termasuk para anggota organisasi tersebut. Dikemukakan oleh Spears (2002) bahwa konseptualisasi merujuk pada kemampuan individu untuk menjadi orang yang berpandangan jauh ke depan bagi suatu organisasi, dan memberi pemahaman yang jelas akan tujuan dan arah. Di sinilah pentingnya kemampuan konseptualisasi karena organisasi yang ideal adalah organisasi yang memiliki arah dan tujuan yang jelas serta memiliki jangkauan sasaran yang jauh ke depan.

Pada dasarnya seorang pemimpin maupun manajer harus memiliki berbagai kemampuan. Paul Hersey dan Blanchard (1986) mengemukakan bahwa terdapat tiga jenis kemampuan yang harus dimiliki oleh pemimpin atau manajer, yaitu; kemampuan teknis, kemampuan sosial, dan kemampuan konseptual (*conceptual skill*). Kemampuan konseptual merupakan kemampuan memahami kompleksitas organisasi secara menyeluruh. Kemampuan tersebut memungkinkan seseorang bertindak sesuai dan selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh dari pada hanya atas dasar tujuan dan kebutuhan kelompok sendiri.

Kemampuan konseptualisasi juga berimplikasi terhadap kemampuan pemimpin menciptakan visi organisasi. Penciptaan visi adalah merupakan salah satu dari fungsi kepemimpinan, Wirawan (2013). Visi adalah apa yang diimpikan, keadaan masyarakat yang dicita-citakan, yang ingin dicapai oleh pemimpin dan para pengikutnya di masa yang

akan datang. Visi yang memotivasi dan mendorong serta mengenergi anggota organisasi bergerak untuk menciptakan perubahan.

6) Menciptakan nilai

Hasil penelitian yang disajikan pada Tabel 4.21 mendeskripsikan bahwa konstruk menciptakan nilai indikator variabel kepemimpinan pelayan mengukur variabel kepemimpinan pelayan, ditandai dengan besar estimasi $=0,476$. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator menciptakan nilai merupakan salah satu komponen yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pelayan. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Liden, Wayne, dkk (2008), bahwa salah satu karakteristik kepemimpinan pelayan adalah menciptakan nilai bagi pengikut maupun masyarakat.

Penciptaan nilai bagi pengikut maupun masyarakat dilakukan oleh pemimpin pelayan dengan melibatkan diri mereka dalam aktivitas setempat dalam masyarakat dan mendorong pengikut untuk juga ikut menjadi tenaga sukarela bagi layanan masyarakat. Penciptaan nilai bagi pengikut dan masyarakat adalah suatu cara bagi pemimpin pelayan untuk mengaitkan tujuan dan prinsip dari suatu organisasi dengan prinsip masyarakat yang lebih luas.

7) Mengutamakan pengikut

Hasil penelitian yang disajikan pada Tabel 4.21 Mendeskripsikan bahwa konstruk mengutamakan pengikut indikator variabel

kepemimpinan pelayan mengukur variabel kepemimpinan pelayan ditandai dengan besar estimasi = 0,456. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator mengutamakan pengikut merupakan salah satu komponen yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin pelayan. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Liden, Wayne, dkk (2008), dan Patterson (2003), bahwa salah satu karakteristik kepemimpinan pelayan adalah mengutamakan pengikut.

Mengutamakan pengikut atau orang lain adalah karakteristik penting dari kepemimpinan pelayan. Hal ini berarti bahwa pemimpin yang pelayan menggunakan tindakan dan kata-kata kepada pengikut yang jelas-jelas menunjukkan bahwa masalah mereka adalah prioritas. Kepemimpinan pelayan menempatkan kepentingan dan keberhasilan pengikut lebih dari kepentingan dan keberhasilan pemimpin.

b. Faktor-faktor yang membangun motivasi kerja

1) Prestasi yang dicapai

Hasil penelitian yang disajikan pada Tabel 4.24 mendeskripsikan bahwa konstruk prestasi yang dicapai indikator variabel motivasi kerja mengukur variabel motivasi kerja yang ditandai dengan besar estimasi = 0,809. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator prestasi yang dicapai merupakan salah satu komponen yang dapat mendorong motivasi kerja penyuluh pertanian sehingga harus dicapai oleh dengan baik. Hal ini sejalan dengan teori motivasi dua faktor oleh Herzberg yang dikemukakan

oleh Siagian (2003) bahwa prestasi yang dicapai merupakan salah satu komponen dari teori motivasi dua faktor yang menjadi faktor motivasi kerja bagi anggota organisasi.

Pencapaian prestasi kerja seorang aparat anggota organisasi adalah menjadi tuntutan organisasi, dan dilain pihak prestasi yang dicapai tersebut merupakan pula daya pendorong untuk bekerja lebih maksimal dalam rangka mencapai prestasi yang lebih tinggi lagi. Bahkan dengan prestasi yang dicapai tersebut mereka berupaya menampilkan cara terbaik untuk berprestasi melebihi tanggung jawab yang dibebankan kepadanya sebagai wujud aktualisasi dirinya dalam organisasi.

Dikemukakan oleh Hasibuan (2003) bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman dan kesungguhan, serta waktu. Sedangkan Rivai (2005) berpendapat bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika. Dengan demikian prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang di dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tugasnya dan segala yang dihasilkan tersebut dinilai oleh pemimpin organisasi. Ketika prestasi kerja tersebut ternilai

baik atau memuaskan maka saat itulah motivasi pegawai atau aparat yang bersangkutan lebih terdorong lagi.

2) Tanggung jawab

Hasil penelitian yang disajikan pada Tabel 4.24 mendeskripsikan bahwa konstruk tanggung jawab indikator variabel motivasi kerja mengukur variabel motivasi kerja, ditandai dengan besar estimasi = 0,802. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator tanggung jawab merupakan salah satu komponen yang harus dimiliki secara baik oleh penyuluh pertanian dalam beraktivitas dalam tugasnya jika penyuluh yang bersangkutan diharapkan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Hal ini sejalan dengan teori motivasi kerja dua faktor oleh Herzberg yang dikemukakan oleh Siagian (2003). Bahwa salah satu faktor yang membangun motivasi kerja pegawai adalah adanya tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Tanggung jawab yang diberikan kepada seorang aparat merupakan cerminan penghargaan pemimpin organisasi kepada aparat yang bersangkutan. Dengan demikian maka harga diri seorang aparat salah satunya terletak pada tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pada saat mereka diberikan tugas yang menantang untuk dipertanggung jawabkan maka mereka merasa mendapatkan kepercayaan. Sebaliknya pada saat mereka tidak diberikan tanggung jawab maka mereka merasa tidak dipercaya pada tugas-tugas yang menantang. Dengan kepercayaan

tersebut mereka juga merasakan adanya penghargaan atas potensi yang dimilikinya sehingga mereka tertantang untuk melaksanakan tugas tersebut dengan sebaik-baiknya.

Dikemukakan oleh Olson (2003) bahwa seseorang yang memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi akan secara aktif berusaha mencapai tujuan, memperlihatkan komitmen, aktivitas-aktivitas, perilaku-perilaku, dan gaya hidup untuk memaksimalkan prestasi serta aktualisasi diri sepenuhnya menurut cara dan keinginan mereka sendiri. Mereka melakukan sesuatu bukan karena orang lain melainkan karena adanya dorongan yang berasal dari diri mereka sendiri yang mereka yakini.

Seorang aparat dapat dikatakan memiliki tanggung jawab pribadi ketika tindakan-tindakan, dan perilaku-perilakunya dapat dimintai pertanggung jawaban. Dalam kaitan ini, tanggung jawab yang diemban tersebut membawa seseorang tergerak secara sadar untuk melakukan pekerjaannya dengan sepenuh hati yang didorong oleh nilai dan harga diri mereka. Ketika mereka tidak mampu mengemban tanggung jawab tersebut secara baik maka mereka akan merasa malu karena apa yang dia capai tidak sesuai dengan persepsi pimpinannya mengenai tingkat kemampuan yang dimilikinya. Hal inilah yang menjadikan masalah tanggung jawab tersebut menjadi pemicu tumbuhnya motivasi kerja seseorang dalam suatu organisasi.

3) Pengakuan atas hasil kerja

Hasil penelitian yang disajikan pada Tabel 4.24 mendeskripsikan bahwa konstruk pengakuan atas hasil kerja indikator variabel motivasi kerja mengukur variabel motivasi kerja yang ditandai dengan besar estimasi = 0,798. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator pengakuan atas hasil kerja penyuluh pertanian harus dilakukan oleh pemimpin organisasi untuk mendorong motivasi kerja penyuluh pertanian. Hal ini sejalan dengan teori motivasi dua faktor oleh Herzberg yang dikemukakan oleh Siagian (2003) bahwa pengakuan hasil kerja merupakan salah satu komponen dari teori motivasi dua faktor yang dapat mendorong motivasi kerja secara intrinsik.

Pengakuan atas hasil kerja atau prestasi kerja yang diraih seorang aparat oleh pemimpin organisasi adalah merupakan motivasi bagi aparat yang bersangkutan sehingga mereka terdorong untuk mencapai prestasi kerja yang lebih tinggi lagi. Pengakuan atas hasil kerjan tersebut akan melebihi pemberian penghargaan insentif berupa materi karena dengan adanya pengakuan tersebut akan menimbulkan daya dorong dari dalam diri aparat untuk berkinerja lebih baik lagi.

Menurut Mangkunegara (2005) bahwa salah satu tujuan dari penilaian prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang aparat adalah pemimpin organisasi mencatat dan mengakui hasil seorang aparat pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik lagi

atau sekurang-kurangnya berprestasi sama seperti prestasi terdahulu. Hal ini mempertegas bahwa pengakuan hasil kerja pada prinsipnya merupakan faktor motivasional bagi seorang aparat atau pegawai dalam suatu organisasi sehingga sangat penting untuk senantiasa dilakukan oleh pemimpin organisasi yang bersangkutan.

4) Minat pada pekerjaan

Hasil penelitian yang disajikan pada Tabel 4.24 mendeskripsikan bahwa konstruk minat pada pekerjaan indikator variabel motivasi kerja mengukur variabel motivasi kerja, yang ditandai dengan besar estimasi = 0,760. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator minat pada pekerjaan merupakan salah satu komponen yang harus dimiliki secara baik oleh para penyuluh pertanian dalam beraktivitas dalam tugasnya. Hal ini sejalan dengan teori motivasi dua faktor oleh Herzberg, yang dikemukakan oleh Siagian (2003) bahwa salah satu faktor yang membangun motivasi kerja adalah tingkat kesesuaian minat pada pekerjaan yang merupakan motivasi intrinsik.

Minat pegawai terhadap pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya merupakan kondisi yang sangat menentukan keberhasilannya dalam mengemban tugas tersebut. Pegawai yang memiliki minat yang besar terhadap pekerjaannya memiliki semangat kerja yang tinggi sehingga tidak menganggap pekerjaannya tersebut sebagai suatu beban pada dirinya. Dengan demikian mereka akan senantiasa berupaya

menyelesaikan pekerjaannya tersebut dengan senang hati bahkan berupaya menemukan langkah baru dalam arti berkreasi dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Dikemukakan oleh Siagian (2003) bahwa karyawan yang terdorong secara intrinsik termasuk didalamnya kesesuaian minat dengan pekerjaan akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkannya menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat.

Holland (1997) mengemukakan bahwa dengan lebih besarnya kesesuaian antara minat dengan pekerjaan, maka akan mencapai sukses yang lebih besar dan lebih baik, yang terlihat seperti kepuasan, stabilitas dan keberhasilan. Hal ini berarti bahwa untuk mendorong motivasi kerja bawahan maka pemimpin organisasi harus mempertimbangkan penyesuaian penugasan seorang bawahan dengan minatnya terhadap suatu pekerjaan.

5) Peluang perkembangan karier

Hasil penelitian yang disajikan pada Tabel 4.24 mendeskripsikan bahwa konstruk peluang perkembangan karier indikator variabel motivasi kerja mengukur variabel motivasi kerja yang ditandai dengan besar estimasi $=0,610$. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk menumbuhkan motivasi kerja aparat penyuluh pertanian maka indikator peluang perkembangan karier merupakan salah satu komponen yang harus

ada bagi seorang penyuluh pertanian. Hal ini sejalan dengan teori motivasi dua faktor oleh Herzberg yang dikemukakan oleh Siagian (2003) bahwa salah satu yang menjadi komponen motivasi intrinsik dalam teori dua faktor adalah peluang perkembangan karier.

Perkembangan karier sangat diharapkan oleh setiap pegawai atau aparat, karena dengan perkembangan karier tersebut mereka akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material, misalnya kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya. Hak-hak yang tidak bersifat material misalnya status sosial, perasaan bangga dan sebagainya. Perkembangan karier dapat dikatakan sebagai suatu kondisi yang menunjukkan peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi.

Adanya peluang perkembangan karier bagi seorang aparat menjadi pendorong bagi aparat tersebut untuk mewujudkan kinerja yang tinggi melalui cara kerja yang optimal didukung oleh langkah kreatif yang mereka ciptakan. Dalam kaitan ini maka harus menjadi titik perhatian bagi seorang pemimpin organisasi untuk membuka peluang yang besar terhadap kemajuan karier bawahannya dan mewujudkan perkembangan karier aparatnya tersebut melalui prinsip keadilan dan transparansi. Hanya dengan kondisi yang seperti itu, seorang aparat akan terdorong dan termotivasi untuk berkinerja secara baik.

c. Faktor-Faktor yang Membangun Variabel Kreativitas Penyuluh Pertanian

1) Kecekatan

Hasil penelitian yang disajikan pada Tabel 4.27 mendeskripsikan bahwa konstruk kecekatan indikator variabel kreativitas penyuluh pertanian mengukur variabel kreativitas penyuluh pertanian, ditandai dengan besar estimasi = 0,719. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator kecekatan merupakan salah satu komponen yang harus dimiliki oleh penyuluh pertanian untuk melahirkan kreativitas dalam aktivitas kerjanya. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Akib (2011.), yang intinya bahwa salah satu ciri sekaligus faktor pembangun kreativitas individu dalam organisasi adalah sikap cekatan dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Kecekatan dalam konteks perilaku manusia (orang, individu) seringkali dipertukarkan dengan kecermatan yang terlihat melalui ketelitian dalam mengerjakan pekerjaan secara tepat dengan gaya yang khas. Sikap cermat dan teliti mengarahkan seseorang untuk berpikir divergen atau pemikiran menjajaki bermacam-macam alternatif jawaban terhadap suatu persoalan yang sama benarnya. Kemampuan berpikir divergen merupakan wujud dari kreativitas, sebagaimana dikemukakan oleh Guilford yang dipertegas kembali oleh Munandar (2009). Menurut Amabile yang dipertajam kembali oleh Akib (2011) bahwa kemampuan mengerjakan pekerjaan secara lebih baik sebagai ciri perilaku kreatif-

adaptif, dibedakan dengan kemampuan mengerjakan pekerjaan secara berbeda, sebagai ciri perilaku kreatif-inovatif. Kemampuan mengerjakan pekerjaan secara berbeda dalam arti secara kreatif adalah terbangun dari sikap cekatan yang ditunjukkan oleh seseorang, dimana dalam kaitan penelitian ini adalah oleh para penyuluh pertanian.

Dikemukakan oleh Munandar (2009) bahwa dalam kaitan dengan kreativitas menunjukkan adanya tiga penekanan kemampuan, yaitu yang berkaitan dengan kemampuan untuk mengkombinasi, memecahkan/menjawab masalah, dan cerminan kemampuan operasional. Terkait dengan hal tersebut, maka dapat dikatakan bahwa sikap cekatan yang ditunjukkan oleh seseorang termasuk para penyuluh pertanian dapat melahirkan kreativitasnya dalam bekerja. Hal tersebut didasarkan pada ketelitian dan kecermatannya menelaah data dan informasi yang ada sehingga mampu menemukan banyak kemungkinan jawaban atau solusi atas suatu masalah. Faktor kecekatan seseorang tidak saja ditunjukkan dalam konteks yang terkait dengan pekerjaan fisik. Tetapi juga dapat dikaitkan dengan kecekatan dalam mengkonstruksi pemikiran divergen dalam mengatasi suatu permasalahan sebagaimana konteks pemikiran divergen itu sendiri sebagai wujud dari kreativitas seseorang.

2) Atraktif

Hasil penelitian yang disajikan pada Tabel 4.27 mendeskripsikan bahwa konstruk atraktif indikator variabel kreativitas penyuluh pertanian

mengukur variabel kreativitas penyuluh pertanian yang ditandai dengan besar estimasi = 0,644. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator atraktif merupakan salah satu komponen sikap yang harus ditunjukkan oleh penyuluh pertanian untuk melahirkan kreativitas dalam aktivitas kerjanya. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Akib (2011) yang pada intinya bahwa salah satu ciri sekaligus sebagai faktor pembangun kreativitas individu dalam organisasi adalah sikap atraktif dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Atraktif merupakan sikap seseorang yang mau dan mampu menunjukkan daya tarik diri ketika berhadapan atau melayani orang lain dan mempromosikan kelebihan organisasi tempatnya bekerja. Dengan sikap atraktif tersebut seseorang akan terdorong untuk mewujudkan penampilan terbaiknya dalam bekerja akibat keharusannya menyamakan persepsi orang lain terhadap dirinya dengan apa yang telah dipromosikannya. Mewujudkan penampilan terbaik dan tidak biasa tersebut berwujud sesuatu yang dianggap baru atau dimodifikasi sehingga keefektifannya lebih besar yang dalam hal ini dapat dimaknai sebagai suatu wujud kreativitas. Melalui sikap atraktif tersebut, seseorang tidak ingin merasa dipermalukan sehingga harus menunjukkan kepada orang lain persepsi atau penilaian yang lebih dari apa yang telah dipromosikannya. Hal tersebut akan memicu lahirnya suatu kreasi yang dapat lebih mengangkat citra dirinya. Jika dikaitkan dengan kreativitas

penyuluh pertanian, maka dalam aktivitas penyuluhan yang dilakukan akan selalu menemukan sesuatu cara yang terbaik dan lebih efektif dalam penyuluhan sehingga mendapat pengakuan dari peserta penyuluhan maupun dari pemimpin organisasinya.

Perilaku atraktif pegawai dalam bentuk tanggung jawab personal untuk menyenangkan orang lain pada prinsipnya ingin menunjukkan sifat khas yang sensitif atau penuh perhatian terhadap lingkungannya. Menurut Himes yang dikemukakan kembali oleh Akib (2011) bahwa sikap atraktif seseorang sangat sensitif terhadap pemenuhan kebutuhan lingkungan dan menyenangkan orang lain. Dalam kaitan ini maka dengan sikap atraktif tersebut harus diikuti oleh perilaku kreatif, dan sikap atraktif itu pula mendorong seseorang untuk mewujudkan suatu kreativitas dalam memenuhi kebutuhan lingkungan dan menyenangkan orang lain, yang dalam kaitan dengan penelitian ini adalah para pelaku usaha pertanian.

3) Inisiatif

Hasil penelitian yang disajikan pada Tabel 4.27 mendeskripsikan bahwa konstruk inisiatif indikator variabel kreativitas penyuluh pertanian mengukur variabel kreativitas penyuluh pertanian yang ditandai dengan besar estimasi = 0,639. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator inisiatif harus dimiliki oleh penyuluh pertanian jika ingin melahirkan kreativitas dalam aktifitas kerjanya. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Akib (2011), yang intinya bahwa salah satu ciri

sekaligus faktor pembangun kreativitas individu dalam organisasi adalah adanya inisiatif dalam proses pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Inisiatif merupakan suatu sikap yang mampu mengarahkan seseorang, menyederhanakan pekerjaan, permasalahan, dan membuat solusi yang tepat. Inisiatif merupakan tindakan proaktif seseorang, sejalan dengan pandangan Brolin yang dipertajam kembali oleh Akib (2011) tentang sikap orang kreatif yang ingin tahu dan sensitif terhadap permasalahan lingkungan tugasnya. Hal ini berarti bahwa dengan sikap yang senantiasa berinisiatif dalam tugas akan menunjukkan upaya menyederhanakan pekerjaan, menemukan solusi yang tepat dalam mengatasi permasalahan, dan menemukan cara baru yang lebih efektif dalam pelaksanaan pekerjaan. Penyederhanaan pekerjaan, solusi yang tepat dalam penanganan masalah, dan cara baru yang lebih efektif dalam pekerjaan adalah merupakan bagian dari wujud kreativitas seseorang.

Berinisiatif berarti mengembangkan dan memberdayakan sektor kreativitas daya pikir manusia, untuk merencanakan ide atau buah pikiran menjadi konsep yang baru yang pada gilirannya diharapkan dapat berdaya guna dan bermanfaat. Manusia yang berinisiatif adalah manusia yang tanggap terhadap segala perkembangan yakni manusia yang pandai membaca, menghimpun dan meneliti. Manusia yang berinisiatif juga dapat memanfaatkan setiap peluang pada setiap ruang dan waktu dan

menjadikannya sebagai kreasi yang berarti. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa melalui inisiatif, seseorang dapat melahikan kreativitas terkait dengan aktivitasnya, termasuk bagi para penyuluh pertanian dalam aktivitas tugasnya dalam penyuluhan pertanian.

4) Keteguhan

Hasil penelitian yang disajikan pada Tabel 4.27 mendeskripsikan bahwa konstruk keteguhan indikator variabel kreativitas penyuluh pertanian mengukur variabel kreativitas penyuluh pertanian yang ditandai dengan besar estimasi = 0,625. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator keteguhan merupakan salah satu komponen yang harus dimiliki oleh penyuluh pertanian untuk melahirkan kreativitas dalam aktivitas kerjanya. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Akib (2011), West dan Michael (2000), yang pada intinya bahwa salah satu ciri sekaligus merupakan faktor pembangun kreativitas individu dalam organisasi adalah sikap keteguhan dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Keteguhan merupakan perilaku seseorang yang dengan penuh ketetapan hati dan bersemangat dalam bekerja dan bekerja sama dengan atasan dan orang lain. Dengan keteguhan yang ada dalam diri seseorang maka akan memiliki ketahanan, kesabaran, komitmen, dan keterlibatan yang tinggi pada pekerjaan yang ditugaskan. Sikap teguh pada akhirnya akan membentuk keberanian dan rasa percaya diri yang kuat dalam

menghadapi berbagai orang dan situasi. Dengan komitmen yang tinggi dan rasa percaya diri yang tinggi yang lahir dari sikap teguh akan mengarahkan ke suatu sikap yang berani melakukan uji coba terhadap apa dimunculkan dan diprakarsai dalam pelaksanaan tugasnya. Wujud yang dimunculkan dan diprakarsai dalam tugasnya tersebut juga merupakan bagian dari wujud kreativitas seseorang.

Keteguhan juga dimaknai sebagai kegigihan dan keuletan serta siap mengambil resiko. Seseorang yang teguh dalam pendiriannya akan lebih siap mengambil resiko dengan ide-ide barunya dan senang mencoba cara-cara baru dalam mengerjakan berbagai hal terutama yang terkait dengan tugasnya dalam organisasi, walaupun orang-orang disekitarnya tidak mendukungnya. Mereka siap melakukan perubahan melalui sesuatu yang baru maupun yang dimodifikasi untuk meningkatkan kinerja dalam organisasi. Kondisi seperti itu menggambarkan suatu kreativitas yang lahir dari adanya sikap teguh yang ada dalam dirinya. Jika dikaitkan dengan kreativitas penyuluh pertanian, maka dengan keteguhan tersebut para penyuluh akan menampilkan suatu kreativitas dalam penyuluhan. Kreativitas dalam kaitan ini dapat berupa pengadaan demplot-demplot percontohan penerapan teknologi pertanian. Demplot percontohan biasanya banyak mendapat tanggapan negatif dari berbagai pihak terutama dari kalangan petani itu sendiri yang juga meyakini dirinya memiliki pengetahuan yang baik tentang teknologi pertanian. Namun dengan

keteguhan yang dimiliki, tekad penyuluh tidak kendor sehingga kreativitasnya tetap ditumbuhkan dalam kegiatan penyuluhan yang terdorong oleh sikap keteguhan yang dimilikinya.

5) Toleransi

Hasil penelitian yang disajikan pada Tabel 4.27 Mendeskripsikan bahwa konstruk toleransi indikator variabel kreativitas penyuluh pertanian mengukur variabel kreativitas penyuluh pertanian yang ditandai dengan besar estimasi $=0,558$. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator sikap toleransi merupakan salah satu komponen yang harus dimiliki oleh penyuluh pertanian untuk melahirkan kreativitas dalam aktivitas kerjanya. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Akib (2011), West dan Michael (2000), yang pada intinya bahwa salah satu ciri sekaligus sebagai faktor pembangun kreativitas individu dalam organisasi adalah sikap toleransi dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Toleransi dimaknai sebagai sikap yang tenggang rasa dan bersedia menerima ketidak sepaahaman, serta percaya dan respek terhadap kolega dan orang lain. Toleransi antar sesama pegawai tanpa mengedepankan status atau ciri personal lebih nyata terlihat dalam kebersamaannya mengerjakan tugas. Perilaku toleran pegawai diperkaya dengan rasa percaya diri dan saling percaya serta respek satu sama lain tanpa memandang suku, bahasa, atau daerah asal. Pandangan Rubenstein dan

Firstenberg yang dikemukakan kembali oleh Akib (2011) bahwa dengan sikap toleransi seseorang akan mampu mengasimilasi hal-hal yang berlawanan, toleran pada konflik, kompleksitas, dan ketidakmenentuan. Sikap toleransi didasarkan pada rasa percaya diri sendiri dan apa yang dikerjakan, apa pun hasilnya. Artinya, sifat toleran seseorang didasarkan pada rasa percaya diri yang kuat sebagai bentuk toleransi pada diri sendiri. Toleransi pada diri sendiri menjadi dasar bagi pengembangan toleransi terhadap orang atau pihak lain. Dengan sikap toleransi seseorang akan mampu mengasimilasi hal-hal yang berlawanan melahirkan dan pemikiran untuk menemukan jalan tengah dari hal hal yang dianggap berlawanan, jalan tengah yang ditemukan tersebut merupakan bagian dari wujud kreativitas.

Toleransi juga dapat dimaknai sebagai sikap menahan diri, membiarkan orang lain berpendapat yang berbeda, serta berhati lapang terhadap orang-orang yang memiliki pendapat yang berbeda. Kondisi tersebut memungkinkan seseorang untuk terdorong mengkonstruksi suatu ide baru yang merangkum masing-masing pendapat yang berbeda tersebut untuk selanjutnya disepakati secara bersama. Ide baru tersebut juga dapat dimaknai sebagai suatu bagian dari wujud kreativitas seseorang. Dalam kaitan dengan pelaksanaan penyuluhan pertanian terkadang muncul pendapat yang berbeda diantara para petani peserta penyuluhan, bahkan pendapat yang berbeda antara petani dengan penyuluh. Dalam kondisi

seperti itu penyuluh harus mampu bersikap toleran dan berupaya mempertemukan pendapat yang berbeda tersebut. Dengan demikian penyuluh tersebut sudah dapat dikatakan memiliki kreativitas yang lahir dari sikap toleransi yang dimilikinya.

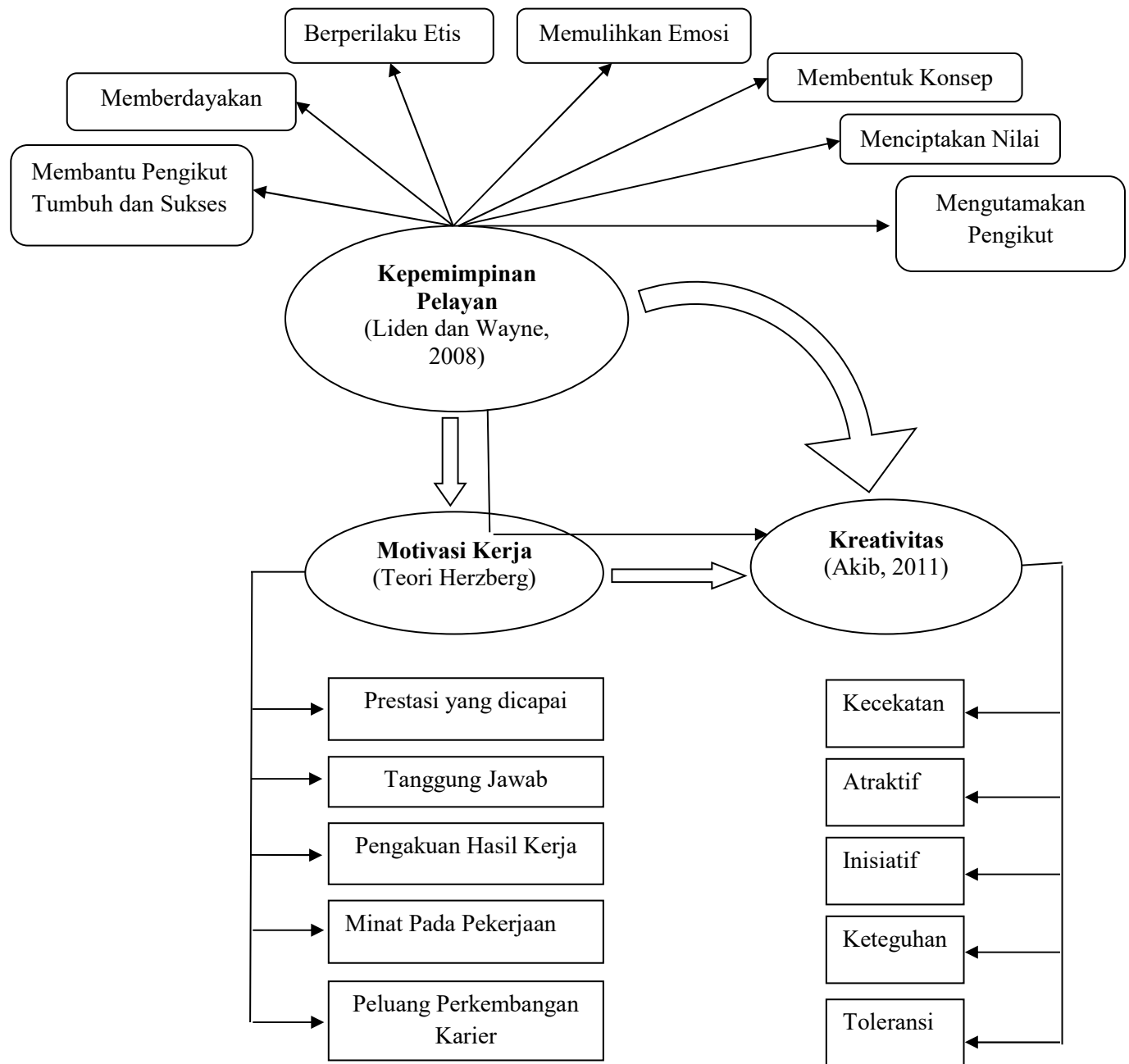
7. Temuan Hasil Penelitian

- a. Kepemimpinan pelayan Kepala BPPKP berpengaruh secara signifikan terhadap kreativitas penyuluh pertanian.
- b. Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kreativitas penyuluh pertanian dan sejalan dengan pengaruh dari makna simbolik kearifan lokal Bugis-Makassar “Tellu Cappa” atau tiga ujung, yaitu ujung lidah, ujung laki-laki, an ujung badik.
- c. Kepemimpinan pelayan Kepala BPPKP berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja penyuluh pertanian.
- d. Kepemimpinan pelayan Kepala BPPKP berpengaruh tidak langsung (melalui motivasi kerja) secara signifikan terhadap kreativitas penyuluh pertanian.
- e. Peringkat faktor pembangun kepemimpinan pelayan sesuai teori akan mengalami pergeseran jika diterapkan pada BPPKP. Faktor pembangun yang dinilai kuat dan berada di atas nilai rata-rata dari tujuh faktor yaitu; membantu pengikut untuk sukses, memberdayakan, dan berperilaku etis. Sedangkan faktor yang dinilai lemah dan berada di bawah nilai rata-rata yaitu;

memulihkan emosi, membentuk konsep, menciptakan nilai, mengutamakan pengikut.

- f. Peringkat faktor pembangun motivasi kerja sesuai teori akan mengalami pergeseran jika diterapkan pada penyuluh pertanian. Faktor yang dinilai kuat dan berada di atas nilai rata-rata dari lima faktor yaitu; prestasi yang dicapai, tanggung jawab, pengakuan hasil kerja, dan minat pada pekerjaan. Sedangkan faktor yang dinilai lemah dan berada di bawah nilai rata-rata yaitu peluang perkembangan karier.
- g. Peringkat faktor pembangun kreativitas sesuai teori akan mengalami pergeseran jika dinilai pada penyuluh pertanian. Faktor yang dinilai kuat dan berada di atas nilai rata-rata dari lima faktor yaitu; kecekatan, atraktif, dan inisiatif. Sedangkan faktor yang dinilai lemah dan berada di bawah nilai rata-rata yaitu keteguhan dan toleransi.

Adapun Gambat model temuan penelitian, sebagai berikut:



Gambar 4.8 Model Pengembangan Kreativitas Penyuluh Pertanian Berbasis Kepemimpinan Pelayan dan Motivasi Kerja (Mukhlis Isma, 2016)

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan terdahulu, maka dikemukakan kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan pelayan oleh Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai berada pada kategori baik (80,33%). Demikian pula motivasi kerja penyuluh pertanian berada pada kategori tinggi (83,88%), dan kreativitas penyuluh pertanian juga berada pada kategori tinggi (83,88%). Atas kategori yang sudah dicapai tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan, motivasi kerja, dan kreativitas penyuluh pertanian berada pada taraf untuk tetap ditingkatkan, minimal diupayakan untuk dipertahankan.
2. Kepemimpinan pelayan yang diterapkan oleh Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai berpengaruh signifikan terhadap kreativitas penyuluh pertanian dengan tingkat pengaruh sebesar 40%. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kreativitas penyuluh pertanian dengan tingkat pengaruh sebesar 41%, dan sejalan dengan pengaruh dari makna simbolik kearifal lokal Bugis-Makassar “Tellu Cappa” atau tiga ujung sebagai simpul motivasi. Kepemimpinan pelayan Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja penyuluh

pertanian dengan tingkat pengaruh sebesar yaitu 46%. Sedangkan kepemimpinan pelayan Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan berpengaruh secara tidak langsung (melalui motivasi kerja) secara signifikan dengan tingkat pengaruh yang kecil, yaitu hanya sebesar 19%. Implikasi atas adanya pengaruh yang signifikan tersebut baik terhadap teori kepemimpinan maupun terhadap teori motivasi kerja yaitu telah dapat ditambahkan bahwa penerapan kepemimpinan pelayan dan motivasi kerja menjadi faktor penting dalam mendorong kreativitas penyuluh pertanian.

3. Faktor pembangun Kepemimpinan pelayan sebagaimana dalam teori, jika diterapkan dalam memimpin penyuluh pertanian, mengalami pergeseran urutan peringkat menjadi: (1) membantu pengikut untuk tumbuh dan sukses, (2) memberdayakan, (3) berperilaku etis, (4) memulihkan emosi, (5) membentuk konsep, (6) menciptakan nilai, dan (7) mengutamakan pengikut. Dari urutan peringkat tersebut, membantu pengikut untuk tumbuh dan sukses, memberdayakan, dan berperilaku etis merupakan faktor pembangun yang dinilai kuat karena berada di atas nilai rata-rata dari tujuh faktor pembangun. Sedangkan faktor pembangun lainnya yaitu; memulihkan emosi, membentuk konsep, menciptakan nilai, dan mengutamakan pengikut, dinilai masih lemah karena berada di bawah nilai rata-rata. Demikian pula urutan peringkat faktor pembangun motivasi kerja mengalami pergeseran menjadi; (1) prestasi yang dicapai, (2) tanggung jawab, (3) pengakuan hasil kerja, (4) minat pada pekerjaan, dan (5) peluang perkembangan karier. Dari urutan peringkat tersebut, prestasi

yang dicapai, tanggung jawab, pengakuan hasil kerja, dan minat pada pekerjaan merupakan faktor yang dinilai kuat karena berada di atas nilai rata-rata dari lima faktor pembangun, sedangkan peluang perkembangan karier dinilai masih lemah karena berada di bawah nilai rata-rata. Adapun urutan peringkat faktor pembangun kreativitas mengalami pergeseran menjadi; (1) kecekatan, (2) atraktif, (3) inisiatif, (4) keteguhan, dan (5) toleransi. Dari urutan peringkat tersebut, kecekatan, atraktif, dan inisiatif merupakan faktor pembangun yang dinilai kuat karena berada di atas nilai rata-rata dari lima faktor pembangun, sedangkan keteguhan dan toleransi dinilai masih lemah karena berada di bawah nilai rata-rata.

B. Saran

Bertolak dari kesimpulan yang dikemukakan, penulis mengajukan saran sebagai berikut:

1. Para penyuluh pertanian di Kabupaten Sinjai perlu dipertahankan dan dikembangkan kreativitasnya oleh Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai dengan tetap penumbuhan sikap cekatan, atraktif, inisiatif, keteguhan, dan sikap toleransi dalam diri para penyuluh pertanian.
2. Dalam rangka mempertahankan kreativitas penyuluh pertanian yang sudah tinggi, Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai,

perlu mempertahankan perilaku atau gaya kepemimpinan pelayan yang dipraktekkan dengan penekanan pada faktor pembangun kepemimpinan pelayan yang dinilai kuat dan tetap mendorong faktor pembangun yang dinilai masih lemah.

3. Bersamaan dengan kepemimpinan pelayan yang dipraktekkan, Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian Kabupaten Sinjai perlu tetap mendorong motivasi kerja para penyuluh pertanian agar kreativitasnya dapat dipertahankan, dengan penekanan pada faktor pembangun motivasi kerja yang dinilai kuat dan tetap mendorong faktor pembangun yang dinilai masih lemah.
4. Kepada peneliti yang berminat meneliti tentang kepemimpinan pelayan, motivasi kerja, dan kreativitas penyuluh pertanian agar memperluas cakupan penelitian pada aspek yang tidak tersentuh dalam penelitian ini.

3. Regional Indonesian Management and Economic Development, Pittsburg University, USA, tahun 1994
4. Analisis AMDAL, Unhas Makassar tahun 1997
5. Teknik Identifikasi Potensi Ekonomi daerah, ITB, Bandung tahun 1998
6. Integrasi Pangan Dalam Pembangunan Desa, IPB, Bogor tahun 1998
7. Manajemen Perencanaan Pembangunan Lanjutan, Bappenas-Unhas Makassar tahun 1999
8. Pengembangan Kerjasama Perguruan Tinggi, IPB Bogor tahun 1999
9. TOT Manajemen Lingkungan, Bappenas-Unhas Makassar tahun 2000
10. Manajemen Perkotaan, Bappenas-Unhas Makassar tahun 2001
11. Reformasi Keuangan daerah, UGM Jogjakarta tahun 2003
12. Manajemen Proyek, Kementerian PU, Bali tahun 2004
13. Pendidikan Widyaiswara, Badan Diklat Prov. Sulsel, Makassar tahun 2005.

V. Riwayat Jabatan

1. Kepala seksi Kesra Bappeda Sinjai, tahun 1988
2. Kepala Bidang Eksosbud Bappaeda Sinjai, tahun 1996
3. Kepala Bagian Pembangunan Setwilda Kab. Sinjai, tahun 1998
4. Kepala BAPPEDA Kabupaten Sinjai, tahun 2001
5. Asisten Bidang Administrasi, tahun 2003
6. Asisten Bidang Pemerintahan, tahun 2004
* Merangkap PLT Sekretaris DPRD
7. Asisten Bidang Ekonomi dan Pembangunan, Tahun 2006
*Merangkap PLT Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan
*Merangkap PLT Kepala Dinas Koperasi dan UMKM
8. Kepala Dinas Tenaga Kerja, Sosial dan Transmigrasi, tahun 2015 sd. Sekarang.

IV. Karya Ilmiah

Jurnal Internasional : The Effect of Creativity Serving Leadership Agricultural Extension Officer at the Implementing Extensionagency Sinjai Regency, tahun 2015

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, Mansyur. 2010. *Teori Mutakhir Administrasi Publik*. Yogyakarta: Rangkang Education.
- Adnan, R. Muhammad Sagery. 2013. *Kepemimpinan Transformasional, Hubungan Pemimpin, dan Kreatiitas Karyawan (Studi pada Karyawan Pusat Penelitian Karet di Kota Bogor)*. Uniersitas Sebelas Maret
- Akib, Haedar. 2005. *Kreativitas Dalam Organisasi, Disertasi Ilmu Administrasi*. Jakarta: Fisip UI.
- _____. 2011. *Mencermati Heuristik Transformasi Organisasi: Mereaktualisasi Perilaku Kreatif Manusia Melalui Pendekatan Knowledge Management*. Disampaikan pada Sidang Terbuka Luar Biasa Senat Universitas Negeri Makassar 30 Juni
- _____. 2014. *Kearifan Lokal Masyarakat Bugis-Makassar "Tellu Cappa"*, Makassar, Majalah Professi UNM, Edisi 177, Maret, 2014.
- Ali, Raja, Hasniati, Haselman. 2011. *Analisis Reward and Punishment pada Kantor Perum Damri makassar*.
<http://pasca.unhas.ac.id/jurnal/files/7db07b52614a753fd9741e92fa885acf.pdf>.
Diakse tanggal 22 Februari 2014.
- Ali, Wakhid. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional terhadap Kinerja Kreatifitas Karyawan di PT. Nasmoco Gombel Semarang*. Unisulla.
- Ambile, T.M. 1983. *Social Psychology of Creativity; A Componential Conseptualization*. Journal Personality and Social Psychology, 45 (2), 357-376.
- Andi. Djendoko, Dwi. 2004. *Motivasi Pekerja pada Beberapa Proyek Konstruksi Di Surabaya*. Civil Engineering Dimendion (CED). Vol. 6, No. 2, 80-87.
- Andri, Rondonowu. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional dan budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja Anggota Kepolisian Polres Bogor Kota*.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Atmosudirjo, Prajudi, 2003. *Teori Administrasi*. Jakarta: STIA-LAN.
- Azwar, Saifuddin. 2013. *Penyusunan Skala Psikologi, Edisi kedua*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- BAPPENAS. 2007. *Modul Penerapan Prinsip-Prinsip Tata Pemerintahan yang Baik*. Jakarta: Sekretariat Tim Pengembangan Kebijakan Nasional.
- Barbuto, J.E., Jr. & Wheeler, D.W. 2006. *Scale development and construct clarification of servant leadership*. Group and Organizational Management, 31, 300-326.
- Bass, M. Bernard, dan Riggis, E. Ronald. 2008. *Transformasional Leadership, second Edition*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bungin, Burhan. 2010. *Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Fajar Interpratama Offset, Cetakan Ke 4.
- Campbell, David. 1986. *Mengembangkan Kreativitas*, Yogyakarta, Karnisius.
- Cheema, G.S. 2007. *Linnking Governments and Citizens Through Democratic Governance in Public Administration and Democratic Governance: Governments Serving Citizens*. New York 7 th Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Government. United Nations.
- Chen, Li & Tang. 2007. *Transformational Leadership and creativity: Exploring The mediatic Effects of Creative Thinking and Instrinsic Motivation*. Departemen of Business Administration.
- Daft, Richard. 2005. *The Leadership Experience*. Canada, Thomson.
- Dennis, R. S. dan Bocarnea, M.. 2005. *Development of The Servant Leadership Assesment Instrument*. Leadership and Organization Development Journal, 26. 600-615.
- Dessler, gary. 2000. *Human Resource Manajemen: Eight Edition*. New York, Jersey: Prentice Hall.
- Dharma, Surya, Akib, Haedar. 2004. *Kreativitas Sebagai Esensi dan Orientasi Pengembangan SDM, Manajemen Usahawan Indonesia*. Akreditasi Dikti No. 134/Dikti/Kep.2001, No. 06/Th.XXXIII, Juni 2004,hal. 29-36.

- Donovan, F. & A.C. Jacson, 1991. *Managing Human Service Organizations*. New York, N.Y : Prentice Hall.
- Fattah, Nanang. 2006. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ferdinan, Augusty, 2008. *SEM dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: BP-UNDIP.
- Fiedler, Fred, R. 1997. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: Mc. Graw-Hill Book.Co.
- Frinces, Z.H. 2004. *Kewirausahaan dan Inovasi Bisnis*. Yogyakarta: Darussalam.
- Ghozali, Imam. 2005. *Model Persamaan Stuktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS versi 5.0, Edisi II*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, Ivancevich, dan Donelly. 1998. *Organization*. Richard D Irwin, Inc, Texas.
- Gibson, James L., Jhon M, Ivancevich, dan James H. Donneccy, jr.1997. *Organisasi (Edisi 8)*. Jakarta: Bina Rupa.
- Goman, Kinsey Carol. 1999. *Kreativitas Dalam Bisnis*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Graham, J.W. 1991. *Servant Leadership in Organizations: Inspirational and Moral*. Leadership Quarterly, 2, 105-119.
- Greenberg Jerald & Robert A. Baron. 1997. *Behavior In Organization Sixth Edition*. London: Prentice Hall.
- Greenleaf, R.K. 1970. *The Servant as Leader*. Westfield, IN: The Greenleaf Center for Servant Leadseship.
- Griffin, R.W, 1990 Management, 3 Edition Houghton Mifflin Company Part III.
- Gustiyah, Raikan,. 2009. *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Penyuluh Perindustrian pada Kantor Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan*.
- Hair, Joseph F, Jr, dkk. 2006. *Multivariate Data Analysis. Fifth Edition*. USA: Prentice Hall International, Inc.

- Hale, J.R., and Fields, D.L. 2007. *Exploring Servant Leadership Across Cultures: A Study of Followers in Ghana and The USA*. *Leadeship*, 3, 397-417.
- Handayaniingrat, Soewarno. 2002. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Haji Masagung.
- Handoko, T. Hani. 1991. *Manajemen, edisi kedua, cetakan kedua*. Yogyakarta: BPFE.
- Hanggraeni, Dewi. 2011. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Lembaga Penerbitan Fakultas Ekonomi, UI Cetakan I.
- Harianto, Feri. Ramadhana, Rachman. *Motivation and Demotivation Workers In Project Construction*. *Jurnal Rekayasa Perencanaan*. Vol. 6, No. 1.
- Harianto, Tri. 2014. *Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Kerja melalui Disiplin Kerja pada Dinas PU Pengairan Banyuwangi*. Jember: Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Haryanto. 1997. *Fungsi-Fungsi Pemerintahan*. Jakarta: Badan Diklat Depdagri.
- Hasibuan, M. 2003. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey, Paul, and Kenneth, H. Blanchard. 1986. *Management of Organizational Behaviour, Utilizing Human Resource*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hidayat, Felix. 2009. *Motivasi Pekerja Pada Proyek KONstruksi Di Kota Bandung*. *Media Teknik Sipil*. Vol. IX, No. 1, hal 57-70.
- Holland, J. L. 1997. *Making Vokacational Chrices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environment*. Odessa, Florida: Psychological Assesment Resources.
- Ibrahim, Izani, dan Don, Yahya. 2014. *Kepemimpinan Servant dan Pengaruhnya Terhadap Pengurusan Perubahan di Sekolah*. *Jurnal Pendidikan Malaysia* 39 (1) (2014): 19-26.
- Ihsan, Muhammad. 2013. *Pengaruh Metakognisi dan Motivasi Belajar Terhadap Kemampuan Pemecahan Masalah Matematika Melalui Kreativitas Belajar Siswa Kelas VIII SMP Negeri di Kecamatan Kindang Kabupaten Bulukumba*. Tesis (tidak diterbitkan). Makassar :Program Pascasarjana UNM.

- Indraningsih, Sugihen, dkk (2010). *Kinerja Penyuluh Dari Perspektif Petani dan Eksistensi Penyuluh Swadaya Sebagai Pendamping Penyuluh Pertanian*. Bogor : IPB.
- Ishak, dkk. 2009. *Individual Innovativeness and Self Esteem Roles in Influencing Employees Organizational Citizenship Behavior*. Conference of The International Journal of Art and Sciences. CD-ROM. ISSN: 1943-6114.
- Ivancevich, dkk. 2006. *Perilaku Manajemen Dan Organisasi*. Jakarta: Erlangga, alih bahasa Gina Gania.
- Karami, Amin. And Dolatabadi, Rezaei, Hossein. And Rajepour, Saeed. 2013. *Analyzing the Effectiveness of Reward Management System on Employee performance through the Mediating Role of employee Motivation Case Study: Ishafan Regional Electric Company*. International Journal of Academic Research in Business and Social Science. Vol. 3, No. 9.
- Kartono, Kartini. 1994. *Kepemimpinan; apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*. Jakarta: PT. Raja grafindo Persada.
- Keban, Yeremis, T.. 2008. *Enam Dimensi Strategi Administrasi Publik*. Yogyakarta: Konsep, Teori, dan IsuGraha Media.
- Kilby, J. 2001. *Creativity Is one of the greatest assets in the work place*. Journal Online. www.bizjournal.com/csss/globa.css. Diakses Maret 2015.
- Kristiadi, J.B. 1994. *Aministrasi/Manajemen Pembangunan*. Jakarta.
- Kupers, Wendelin. 2011. *A Phenomenology of Embodied Passion and The Demotivational Realities of Organisations*. Research Fellow Institute for Leadership and HR-Management, University St. Gallen.
- Kusnendi. 2008. *Model-Model Persamaan Struktural*. Bandung: Alfabeta.
- Laub, J. A. 1999. *Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument*. Dissertation Abstracts International, 60 (02), 308.
- Levesque. L. C. 2003. *Achieving top performance in organization through breakthrough creativity*. Journal Online. www.lynnlevesque.com/achieving.html. Diakses Maret 2015.

- Liden,R,C, Wayne,S.J, Zhao,H, & Henderson,D. (2008). *Servan leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment*. Leadership Quarterly, 19, 161-177.
- Mangkunegara, A., A., Anwar, Prabu. 2005. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda.
- Mappaenre, Ahmad. 2013. *Pengaruh Kepemimpinan Super, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru (Studi kasus pada sekolah Menengah atas negeri di Kota Makassar)*, Disertasi tidak diterbitkan.
- Mardikanto, Totok. 1994. *Penyuluhan Pembangunan Pertanian*. Surakarta: UNS.
- Margaretha, Meily, dan Prasetyo, Yanuar, Aditia. 2012. *Pengaruh Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Kecocokan Orang-Organisasi Serta Identifikasi Organisasi (Studi pada Organisasi Kemahasiswaan Di Lingkungan Universitas Kristen Maranatha)*. Jurnal Manajemen, Vol. 11, No. 1, November 2012. Universitas Kristen Maranatha.
- Marudut, Marpaung. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan dan Team Work terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Sekjen Kemendikbud Senayan Jakarta*. STIE Dharwa Bumiputra Jakarta.
- Mira, Wike Santa, Margaretha, Meily. 2012. *Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi dan Organization Citizenship Behaviour*. Jurnal Manajemen, Vol. 12, No. 2, mei 2012. Universitas Kristen Maranatha.
- Muda, Ahmad, A., K.. 2006. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*. Jakarta: Reality Publisher, Cetakan I.
- Munandar, Utami. 2009. *Pengembangan Kreativitas Anak Berbakat*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Mustopadidjaja, AR. 1985. *Paradigma-Paradigma Pembangunan dan Saling Hubungannya dengan Modal, Strategi, dan Kebijakan Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan dan Pembangunan*. Jakarta: LAN RI.
- Nawawi, Hadari, 1990, *Administrasi Personel*, Jakarta, Gunung Agung.
- Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Keybernology (ilmu pemerintahan baru) I*. Jakarta: Rineke Cipta.
- _____. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Newstrom, John, W.. 2011. *Organizational Bahaviur at Work*. New York: Mc Grow-Hill Companies.
- Northouse. 2013. *Kepemimpinan: Teori dan Praktek, Penerjemah: Dr Ati Cahayani*. Jakarta: PT. Indeks.
- Nugroho, Bambang. 2006. *Reward dan Punishment*. Bulletin Cipta Karya. Departemen Pekerjaan Umum. Edisi Nomor 6/IV/Juni 2006.
- Nugroho, Hery, Agung. 2011. *Pengaruh Konflik Peran dan Perilaku ANggota Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kepolisian RI, Kepolisian Wilayah Besar Kota Semarang*. Eprints, Undip.ac.id/15347/1/Agung Hery Nugroho. Pdf. Diakses Tanggal 21 September 2014.
- Olson, L.. 2003. *Development of A Questionnaire Measuring Personal Responsibility*. Thesis (tidak diterbitkan). University of Hull.
- Pamuji, S. 1995. *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Patterson, K. A. 2003. *Servant leadership : A review of servant leadership attributes: Developing a practical model*. Leadership & Organization Development Journal, 23, 145-157.
- Paul, Hersey. 1986. *Management of Organizationnal Behavior*. New Jersey, Prentice Hall.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Purba, Halim. 2008. *Hubungan Penghargaan (Reward) Dengan Motivasi Dokter Dalam Pengisian Rekam Medis Di Rsud Sidikalang Tahun 2008*. USU Repository. <http://repository.usu.ac.id/handle/123456789/6674>. Diakses tanggal 24 Februari 2014.
- Purnamasari, Vena; Christmastuti, Agnes Advensia. 2006. *Dampah Reinforcement Contingency Terhadap Hubungan Sifat Machiavelian dan Perkembangan Moral*. Simposium nasional Akuntansi 9. Padang.
- Puwanto, Ngalim. 1993. *Administrasi dan Supersvisi Pendidikan*. Bandung: Remaja karya.Prihadi. 2004. *Identifikasi, Pengukuran dan Pembangunan Kompetensi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Qalyubi, Shyhabuddin. 2007. *Dasar-Dasar Ilmu Perpustakaan dan Informasi*. Yogyakarta: Fakultas Adab UIN Sunan Kalijaga.
- Rasyid, M., Ryaas. 1997. *Kajian Awal Birokrasi Pemerintahan dan Politik Orde Baru*. Jakarta: Yosrif Watampone.
- Riduan & Engkos Achmad Kuncoro. 2009. *Cara Menggunakan dan Memakai Anaisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veitthzal & Mulyadi, Deddy. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- _____. 2010. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P, dan Timothy A. Judge. 2011. *Organizational Behavior 14 th ed Boston; Pearson*. www. Lib Feb UGM, ae,id.
- Robbins, Stephen, P., 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Rondiyah. 2009. *Model Struktural Faktor-Faktor Antiseden Hasil Belajar Matematika Siswa dalam Hubungannya dengan Faktor Internal dan Faktor Eksternal pada SMA di Kota Makassar*. Tesis (tidak diterbitkan). Makassar: Program Pascasarjana UNM.
- Rotundo, M., dan Sockett, R.P.. 2002. *The Relative Importance of Task, Citizenship and Conterproductive Performance To Global Rotings at Job Performance; A Policy-Copturing Approach, Journal of Applied Psycology, Vol. 87 No., 66-80*.
- Saleh, Adni. 2008. *Membangkitkan Kreativitas Individu Di Dalam Organisasi Melalui Pengembangan Berpikir Positif, Keyakinan Diri Dan Motivasi Kerja, Yang Dipengaruhi Oleh Gaya Kepemimpinan Atasan: Studi Kasus pada Kantor Pusat PT. Telkom Bandung*. Perpustakaan Digital ITB. Diakses Tanggal 15 Oktober 2014 (pukul 8.29).
- Salusu, J. 2003. *Pengambilan Keputusan Stratejik*. Jakarta: Cetakan Ke 5, Gramedia.
- Santoso, S.. 2012. *Analisis SEM Menggunakan AMOS*. Jakarta: Alex Media Komputindo.
- Saparyanti. 2008. *Kajian Peranan Pendidikan terhadap Pembangunan Pertanian di Kab. Demak*. Surabaya: Universitas Airlangga.

- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. 2008. *Defining and measuring servant leadership behavior in organizations*, Journal of Management Studies, 45 (2), 402-424.
- Setiawan, Rony, dkk.. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Pelayan terhadap Kinerja Pelayan Publik Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kota Bekasi*. Seminar Psikologi dan Kemanusiaan. Psychology Forum UMM.
- Shin, S.J. & Zhou. 2003. *Transformational Leadership Conservation, and Creativity: Evidence From Korea Academy of Management Journal*. Vol. 46 (6) 703-714.
- Siagian, Sondang P.. 2010. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, Cetakan ke 18.
- _____. 1985. *Administrasi Pembangunan*, Jakarta, Gunung Agung
- _____. 2006. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 2010. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, Cetakan ke 18.
- _____. 1985. *Analisis Serta Perumusan Kebijaksanaan dan strategi Organisasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- _____. 2003. *Teori Motivasi dan aplikasinya*. Jakarta: PT. Rineke Cipta
- Simamora, Henry. 2005. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: STIE-YKPN.
- Simon A, Herbert. 2004. *Administrative Behavior : Perilaku Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singarimbun, Masri & Effendi, Sofian. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Siregar, Syofian. 2014. *Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Solimun, 2004. *Struktural Equation Modelling*. Aplikasi Software Amos. Malang: FMIPA & PPS Universitas Brawijaya.

- Spears, L. C. 2002. *Tracing the past, present, and future of servant leadership*. Dalam L. C. Spears & M. Lawrence (Ed), *Focus on leadership: Servant leadership for the 21 st century*. New York : John Wiley & Sons.
- Stuart, Robert, D. and Barbara, Morgan. 2002. *Library and Information Centre Management*. USA: Library Unlimited.
- Suarsih, Cicih. 2008. *Pengaruh Kepemimpinan Atasan dan Motivasi Kerja Pegawai Terhadap Kreativitas Kerja Pegawai Di DInas Sosial Provinsi Jawa Timur*. Library UNAIR. Diakses Tanggal 15 Oktober 2014 (Pukul 2.38).
- Sugandi, Yogi, Suprayogi. 2011. *Administrasi Publik Konsep dan Pengembangan Ilmu di Indonesia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2011. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Supranto, J. 1997. *Statistik – Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Erlangga.
- Supriadi, Dedi, 1994. *Kreativitas, Kebudayaan, dan Perkembangan Iptek*, Bandung: Alfabeta.
- Suradinata, Ermaya. 1998. *Manajemen Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Bandung: Ramadhan.
- Syafiie, Kencana, Inu, 2006, Ilmu Administrasi Publik, Jakarta, PT. Rineka Cipta.
- Tatilu, James, dkk. 2014. *Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, Servant Leadership Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Galesong Pratama Manado*. Jurnal EMBA Vol. 2 No. 1 Maret 2014, Hal. 295-304.
- Terry, George, R. 2013. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 2014. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- The Liang Gie. 1987. *Asas-asas etis dalam Administrasi Pemerintahan, Materi Pokok Etika Administrasi Pemerintahan*. Jakarta: Karunia.
- Thoha, Miftah. 2002. *Perilaku Organisasi, Konsep dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali grafindo Persada.

- _____. 2003. *Kepemimpinan Dalam manajemen*. Jakarta: Rajawali Grafindo Persada.
- _____. 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- _____. 2012. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Cetakan ke 22, Jakarta: Rajagrafindo
- Thompson, Ronald, L., Haggings, Cristoper, A. 1995. *Personal Computing: Toward a Conceptual Model of Utilization*, Miz Quately.
- Tilaar, H.A.R. 1990. *Pendidikan dalam Pembangunan dalam menyongsong abad XXI*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Trisnawati. 2011. *Pengaruh Servant Leadership dan Kecerasan Emosional terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Di Kecamatan Pontianak Kota*. Tesis Tidak Dipublikasikan.
- Usman, Husaini. 2014. *Manajemen, Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Vallerand, J., Robert. And Blssonnette, Robert. 1992. *Intrinsic, Extrinsic, and Amotivational Styles as Predictors of Behavior: A Prospective Stud. Journal of Personality* 60:3. Press. CCC 0022-3506/92/Sl .50.
- Van Dierendonck, D, & Nuijten, I. 2011. *The servant leadership survey: Development and validation of multidimensional measure*. Journal of Business and Psychology, 26, 249-267.
- Vondey, M. 2010. *The Relationship among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification*. International Journal of Leadership Studies. 6 (1), hal. 4-27.
- Wahjono, S., Imam. 2010. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Cetakan I, Graha Ilmu.
- Wahjosumidjo. 2003. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. 2003. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- _____. 2011. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Waluyo, Minto. 2011. *Panduan dan Aplikasi Structural Equation Modelling (untuk Aplikasi Model dalam Penelitian Teknik Industri, Psikologi, Sosial, dan Manajemen)*. Jakarta: PT. Indeks.
- Washington, R., Clayton, H.R., Sauser, W.I., C.D., dan Flowers, G.T.. 2007. *Emprical Relationship among Servant, Transformational, and Transactional Leadershi: Similarities, Differences, and Correlations with Job Satisfaction and Organizational Commitment*. Disertation of Doctor of Philosophy.
- West, A. Michael. 2000. *Developing Creativity in Organizations*. Terjemahan Bambang Shakontala. Yogyakarta: Karnisius.
- Wibowo. 2013. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: PT, Raja Grafindo Persada.
- Basppenas. 2007. *Penerapan Prinsip-Priinsip Tata Kepemerintahan Yang Baik*. Jakarta: Bappenas.
- Widarjono, Agus. 2010. *Analisis Statistika Multivariat Terapan*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Widodo, Joko. 2007. *Learning Organization, Piranti Pemimpin Visioner*. Malang: Bayumedia
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi,, Aplikasi dan Penelitian, Contoh Aplikasi Untuk Kepemimpinan Wanita, Organisas Bisnis, Pendidikan, dan Militer*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Zimmer dan Scarborough, 2006. *Essential of Enterprenerurship and Small Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Zulkarnain & Ginting. D.J.E. 2003. *Kreativitas Ditinjau Dari Tipe Kepribadian Ekstrovert dan Introvert Pada mahasiswa*. Jurnal Nusantara. Vol. 36 No. 4. Desember 2003.
- Zulkifli, Arif. 2013. *Evaluasi Keberhasilan Penyuluh Dalam Menghadapi Perubahan Iklim*. File://D:/dr.arif penyuluh.html, diakses 14 Pebruari 2015, jam 13.55 Wita.
- Zurnali Cut. 2004. Variabel-Variabel Motivasi. <http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Motivasi&oldid=7676384>, Diakses pada 11 Maret 2014, jam 17:28.

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Kondisi Aktual dan Kondisi Yang Diharapkan Dalam Kinerja Penyuluhan Pertanian di Indonesia	6
Tabel 1.2	Perkembangan Jumlah dan Kualifikasi Kelompok Tani di Kabupaten Sinjai	8
Tabel 2.1	Karakteristik Utama Kepemimpinan Pelayan menurut para Ahli	76
Tabel 3.1	Keadaan Penyuluh Pada Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan (BPPKP) Kabupaten Sinjai	129
Tabel 3.2	Jumlah Sampel Penelitian	130
Tabel 3.3	Contoh Format Jawaban Tipe Likert	131
Tabel 3.4	Kriteria Goodness-of-fit Jumlah Tenaga Penyuluh Pertanian	156
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Menurut Umur	158
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan	160
Tabel 4.3	Hasil Uji Modul	161
Tabel 4.4	Hasil Analisis Validitas Konvergen dan Reliabilitas untuk Variabel Kepemimpinan Melayani (X1)	162
Tabel 4.5	Hasil Analisis Validitas Konvergen dan Reliabilitas Untuk	164

Variabel Motivasi Kerja (X2)

Tabel 4.6	Hasil Analisis Validitas Konvergen dan Reliabilitas Untuk Variabel Kreativitas Penyuluh (Y)	166
Tabel 4.7	Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Pelayan	169
Tabel 4.8	Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Kerja	171
Tabel 4.9	Statistik Deskriptif Variabel Kreativitas Penyuluh	174
Tabel 4.10	Hasil Uji model Faktor Konfirmatori Variabel Kepemimpinan Pelayan	180
Tabel 4.11	Hasil Regression Weights Faktor Konfirmatori Kepemimpinan Pelayan	181
Tabel 4.12	Hasil Uji model Faktor Konfirmatori Variabel Motivasi Kerja	183
Tabel 4.13	Hasil Regression Weights Faktor Konfirmatori Motivasi Kerja	184
Tabel 4.14	Hasil Uji Model Faktor Konfirmatori Variabel Kreativitas Penyuluh	186
Tabel 4.15	Hasil Regression Weights Faktor Konfirmatori Kreativitas Penyuluh	187
Tabel 4.16	Evaluasi Kriteria <i>Goodness of fit indices Overall Model</i>	190
Tabel 4.17	Pengujian Hipotesis (<i>Direct Effects</i>)	192
Tabel 4.18	Pengujian Hipotesis (<i>Indirect Effects</i>)	194

Tabel 4.19	Pengaruh Langsung (<i>direct effect</i>)	194
Tabel 4.20	Pengaruh Tidak Langsung (<i>indirect effect</i>) dan Pengaruh Total	195
Tabel 4.21	<i>Standardized Regression Weights :</i> (Group number 1 – Default model) Kepemimpinan Pelayan	196
Tabel 4.22	<i>Squared Multiple Correlations :</i> (Group number 1 – Default Model) Kepemimpinan Pelayan	197
Tabel 4.23	Perbandingan Peringkat Faktor Pembangun Kepemimpinan Pelayan antara Teori dan Hasil Penelitian	204
Tabel 4.24	<i>Standardized Regression Weights:</i> (Group nimber 1 – default model) Motivasi Kerja	205
Tabel 4.25	<i>Squared Multiple Correlations:</i> (Group number 1 – Default model) Motivasi Kerja	205
Tabel 4.26	Perbandingan Peringkat Faktor Pembangun Motivasi Kerja antara Teori dan Hasil Penelitian	211
Tabel 4.27	<i>Standardized Regression Weights:</i> (Group number 1 – default model) Kreativitas Penyuluh Pertanian	212
Tabel 4.28	<i>Squared Multiple Correlations:</i> (Group number 1 – Default mode) Kreativitas Penyuluh Pertanian	212

Tabel 4.29	Perbandingan Peringkat Faktor Pembangun Kreativitas antara Teori dan Hasil Penelitian	219
------------	---	-----

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kesetaraan Antar Teori Motivasi	91
Gambar 2.2	Bagan Kerangka Pikir	124
Gambar 3.1	Hubungan Struktur X_1 , X_2 , dan Y	127
Gambar 3.2	Pengembangan Model Teori	146
Gambar 3.3	Diagram Alur dari Model Teoretis	147
Gambar 3.4	Pembentukan SEM dengan AMOS <i>graphis</i>	151
Gambar 3.5	Efek Langsung, Tidak Langsung, dan Total	153
Gambar 4.1	Histogram Kepemimpinan Melayani (X_1)	170
Gambar 4.2	Histogram Motivasi Kerja (X_2)	172
Gambar 4.3	Histogram Kreativitas (Y)	175
Gambar 4.4	Analisis Konfirmatori Variabel Kepemimpinan Pelayan	179
Gambar 4.5	Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Motivasi Kerja	182
Gambar 4.6	Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kreativitas Penyuluh	187
Gambar 4.7	Hasil Uji Full Model, Hubungan antar Variabel	190

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kisi-Kisi Instrumen Uji Coba dan Instrumen Utama	286
Lampiran 2	Kuesioner Uji Coba	290
Lampiran 3	Kuesioner utama	298
Lampiran 4	Data Mentah Hasil Penelitian	304
Lampiran 5	Uji Validasi dan Reabilitas Angket	317
Lampiran 6	Analisis Statistik Deskriptif	324
Lampiran 7	Analisis Konfirmatori Kepemimpinan Melayani (X1)	345
Lampiran 8	Analisis Konfirmatori Motivasi Kerja (X2)	348
Lampiran 9	Analisis Konfirmatori Kreativitas (Y)	351
Lampiran 10	Analisis Fit Model	354
Lampiran 11	Transkrip Hasil Wawancara Informan	375
Lampiran 12	Izin Penelitian Dari UNM	380
Lampiran 13	Izin Penelitian dari Bappeda Sinjai	381
Lampiran 14	Surat Keterangan Penelitian	382
Lampiran 15	Daftar Riwayat Hidup	383

Lampiran

Lampiran 1

KISI – KISI INSTRUMEN UJI COBA DAN INSTRUMEN UTAMA**A. Instrumen uji Coba**

Variabel	Dimensi	Indikator		Banyak Butir		No Butir	
				Fav	Unfav	Fav	Unfav
Kepemimpinan Melayani	Membentuk Konsep	1	Memahami masalah organisasi	2	1	5, 23	13
		2	Memiliki kemampuan mengembangkan organisasi	2	1	20, 36	34
	Memulihkan Emosi	1	Peka terhadap permasalahan yang terjadi	2	1	10, 39	42
		2	Meluangkan waktu mengatasi masalah orang lain	2	1	2, 16	6
	Mengutamakan Pengikut	1	Memprioritaskan Kepentingan para penyuluh	2	1	8, 15	12
		2	Mau berkorban untuk kepentingan penyuluh	2	1	19, 21	35
	Membantu Pengikut Untuk Tumbuh Dan Sukses	1	Mengetahui tujuan pribadi para penyuluh	2	1	17, 25	37
		2	Memikirkan pengembangan karier para penyuluh	2	1	14, 24	9
	Berperilaku Secara Etis	1	Melakukan hal yang benar dengan cara yang benar	2	1	28, 31	3
		2	Memegang standar etis yang kuat	2	1	33, 38	11
	Memberdayakan Pengikut	1	Mendorong peningkatan kapasitas penyuluh	2	1	22, 26	18
		2	Membangun kepercayaan diri penyuluh	2	1	1, 41	4
	Menciptakan Nilai Untuk Masyarakat	1	Melibatkan diri dalam kegiatan di masyarakat	2	1	27, 32	40
		2	Mendorong kemajuan dalam masyarakat	2	1	7, 30	29
Jumlah Butir				28	14	28	14
Variabel	Dimensi	Indikator		Banyak Butir		No Butir	
				Fav	Unfav	Fav	Unfav
Motivasi Kerja	Minat Terhadap Pekerjaan	1	Ketertarikan terhadap pekerjaan	2	1	3, 28	11
		2	Kesediaan melaksanakan tugas	2	1	7,23	9
	Tanggung Jawab	1	Kesiapan melaksanakan tugas	2	1	4, 8	30
		2	Kerelaan berkorban	2	1	5, 18	13
	Pengembangan	1	Penerapan sistem karier	2	1	12, 17	26

	Karier	2	Peluang pengembangan karier	2	1	15, 24	2
	Pencapaian prestasi	1	Penilaian prestasi	2	1	20, 25	19
		2	Dorongan berprestasi	2	1	10, 22	6
	Pengakuan Atas Hasil Kerja	1	Pengakuan dari pimpinan	2	1	1, 14	27
		2	Pengakuan dari orang lain	2	1	16, 29	21
Jumlah Butir				20	10	20	10
Variabel	Dimensi	Indikator		Banyak Butir		No Butir	
				Fav	Unfav	Fav	Unfav
Kreativitas	Kecekatan Dalam bekerja	1	Bekerja dengan cepat	2	1	11, 23	26
		2	Bekerja dengan cermat	2	1	2, 9	29
	Inisiatif Dalam Memecahkan Masalah	1	Memenuhi kebutuhan alat praga dan media	2	1	13, 5	25
		2	Mendorong semangat peserta	2	1	12, 14	3
	Toleransi Terhadap Orang Lain	1	Menghargai ketidak sepahaman	2	1	10, 21	16
		2	Menengahi pendapat yang berbeda	2	1	4, 19	6
	Keteguhan Dalam Bekerja	1	Mengatasi hambatan	2	1	22, 30	24
		2	Keberanian menghadapi orang lain	2	1	7, 28	8
	Atraktif	1	Menunjukkan daya tarik profesi	2	1	1, 17	20
		2	Menunjukkan kelebihan organisasi	2	1	15, 27	18
Jumlah Butir				20	10	20	10

B. Instrumen Utama

Variabel	Dimensi	Indikator		Banyak Butir		No Butir	
				Fav	Unfav	Fav	Unfav
Kepemimpinan Melayani	Membentuk Konsep	1	Memahami masalah organisasi	1	1	19	9
		2	Memiliki kemampuan mengembangkan organisasi	2	1	16, 29	27
	Memulihkan Emosi	1	Peka terhadap permasalahan yang terjadi	1	1	6	33
		2	Meluangkan waktu mengatasi masalah orang lain	1	1	12	3
	Mengutamakan Pengikut	1	Memprioritaskan Kepentingan para penyuluh	2	1	4, 11	8

		2	Mau berkorban untuk kepentingan penyuluh	2	1	15, 17	28
	Membantu Pengikut Untuk Tumbuh Dan Sukses	1	Mengetahui tujuan pribadi para penyuluh	2	1	13, 21	30
		2	Memikirkan pengembangan karier para penyuluh	2	1	10, 20	5
	Berperilaku Secara Etis	1	Melakukan hal yang benar dengan cara yang benar	2	1	24, 26	2
		2	Memegang standar etis yang kuat	1	1	31	7
	Memberdayakan Pengikut	1	Mendorong peningkatan kapasitas penyuluh	2	1	18, 22	14
		2	Membangun kepercayaan diri penyuluh	2		1, 32	
	Menciptakan Nilai Untuk Masyarakat	1	Melibatkan diri dalam kegiatan di masyarakat	1		23	
		2	Mendorong kemajuan dalam masyarakat	1		25	
Jumlah Butir				22	11	11	11
Variabel	Dimensi	Indikator		Banyak Butir		No Butir	
				Fav	Unfav	Fav	Unfav
Motivasi Kerja	Minat Terhadap Pekerjaan	1	Ketertarikan terhadap pekerjaan	1	1	1	7
		2	Kesediaan melaksanakan tugas	2	1	3, 15	5
	Tanggung Jawab	1	Kesiapan melaksanakan tugas	1	1	4	20
		2	Kerelaan berkorban	1		12	
	Pengembangan Karier	1	Penerapan sistem karier	2	1	8, 11	17
		2	Peluang pengembangan karier	2		10, 16	
	Pencapaian prestasi	1	Penilaian prestasi	1		13	
		2	Dorongan berprestasi	2	1	6, 14	2
	Pengakuan Atas Hasil Kerja	1	Pengakuan dari pimpinan	1	1	9	18
		2	Pengakuan dari orang lain	1		19	
Jumlah Butir				14	6	14	6
Variabel	Dimensi	Indikator		Banyak Butir		No Butir	
				Fav	Unfav	Fav	Unfav
Kreativitas	Kecekatan Dalam bekerja	1	Bekerja dengan cepat	1	1	11, 14	16
		2	Bekerja dengan cermat	1	1	5	19

	Inisiatif Dalam Memecahkan Masalah	1	Memenuhi kebutuhan alat praga dan media	1		8	
		2	Mendorong semangat peserta	2	1	7, 9	2
	Toleransi Terhadap Orang Lain	1	Menghargai ketidak sepahaman	2	1	6, 12	10
		2	Menengahi pendapat yang berbeda		1		3
	Keteguhan Dalam Bekerja	1	Mengatasi hambatan	2	1	13, 20	15
		2	Keberanian menghadapi orang lain	1	1	18	4
	Atraktif	1	Menunjukkan daya tarik profesi	1		1	
		2	Menunjukkan kelebihan organisasi	1	1	17	11
	Jumlah Butir			12	8	12	8

Lampiran 2

KUESIONER UJI COBA

Sinjai, 20 November 2014

Perihal : Kuesioner Penelitian
Lampiran : 1 (satu) eksemplar

Kepada
Yth. Para Penyuluh Pada Badan Pelaksana
Penyuluhan Dan Ketahanan Pangan
Kabupaten Sinjai
Di
Sinjai

Dengan hormat, saya H. Mukhlis Isma, NPM 11A05034 mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Negeri Makassar Program Studi Ilmu Administrasi Publik bermaksud untuk melakukan penelitian dalam rangka penyusunan Disertasi yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Melayani (Servant Leadership) Dan Motivasi Kerja Terhadap Kreativitas Penyuluh Pada Badan Pelaksana Penyuluhan Dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai". Sehubungan dengan hal tersebut, maka saya mengharapkan bantuan Bapak/Ibu/Sdr/i para penyuluh kiranya berkenan mengisi kuesioner ini dengan se-obyektif mungkin sesuai dengan kenyataan yang dilihat dan dirasakan oleh Bapak/Ibu/Sdr/i.

Dalam melakukan pengisian kuesioner ini, dimohon Bapak/Ibu/Sdr/i terlebih dahulu membaca petunjuk yang tertera agar memudahkan dalam memberikan jawaban serta keakuratan jawaban yang diberikan. Apapun pilihan jawaban Bapak/Ibu/Sdr/i tidak akan ada yang dianggap salah dan akan sangat berharga dan bermanfaat bagi penelitian ini. Kuesioner ini bersifat tertutup sehingga saya sangat menjunjung tinggi komitmen dan memegang teguh kerahasiaan dan kepercayaan yang telah Bapak/Ibu/Sdr/i berikan.

Atas segala perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu/Sdr/i , saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

H. MUKHLIS ISMA

Tembusan :

Yth. Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan
 Dan Ketahanan Pangan Kab. Sinjai.
 di Sinjai

KUESIONER PENELITIAN

A. IDENTITAS RESPONDEN

***) Mohon dipilih yang sesuai**

*****) Mohon diisi sesuai pangkat/golongan/pangkat kepenyuluhan,
Bagi yang berstatus PNS**

1. Tugas Pokok Sebagai Penyuluh *) : a. Pertanian tanaman pangan, b. Perkebunan,
c. Peternakan, d. Perikanan, e. Kehutanan
2. Staus Kepegawaian *) : a. PNS b. Non PNS
3. Jenis kelamin *) : a. Laki-laki b. Perempuan
4. Usia *) : a. < 25 tahun b. > 25-35 tahun
c. > 36-45 tahun d. > 46-55 tahun
5. Pendidikan formal terakhir *) :
a. SMU/Sederajat b. Sarjana (S1)
c. Diploma (D3) d. Pascasarjana (S2/S3)
6. Pangkat dalam jabatan fungsional dan golongan ***) :
7. Masa Kerja *) : a. < 5 tahun b. > 6-15 tahun
c. > 16-20 tahun d. > 21 tahun

Petunjuk Pengisian Kuesioner :

Pilihlah jawaban dengan memberi tanda silang (X) pada kolom jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr/i anggap sesuai. Keterangan kolom pilihan, sebagai berikut :

STS : Sangat Tidak Setuju
TS : Tidak Setuju
N : Netral
S : Setuju
SS : Sangat Setuju

B. DAFTAR PERNYATAAN TENTANG KEPEMIMPINAN MELAYANI

No	Pernyataan	Jawaban Responden				
		STS	TS	N	S	SS
1	Pimpinan memberikan kesempatan penyuluh bertindak dengan cara yang mereka anggap baik					
2	Pimpinan meluangkan waktu untuk berkomunikasi dengan penyuluh pada tingkat pribadi					
3	Pimpinan tidak menghargai pandangan dan pendapat para penyuluh					

4	Pimpinan tidak memberikan kepercayaan kepada penyuluh untuk membuat keputusan penting					
5	Pimpinan memiliki pemahaman yang menyeluruh tentang organisasi dan tujuannya					
6	Pimpinan tidak pernah memberikan pencerahan kepada para penyuluh					
7	Pimpinan menjadi panutan dalam masyarakat					
8	Pimpinan mengutamakan kepentingan penyuluh diatas kepentingannya sendiri					
9	Pimpinan tidak peduli terhadap perkembangan karier penyuluh					
10	Pimpinan bisa mengetahui ketika penyuluh merasa sedih tanpa menanyai mereka.					
11	Pimpinan meremehkan hasil kerja penyuluh					
12	Pimpinan tidak peduli terhadap masalah yang dihadapi para penyuluh					
13	Pimpinan tidak mengetahui kelemahan organisasi					
14	Pimpinan memberikan penyuluh pengalaman kerja yang memungkinkan mereka mengembangkan kemampuan baru					
15	Pimpinan mendahulukan penyuluh untuk sukses dari pada kesuksesannya sendiri.					
16	Pimpinan bersedia membantu dan memberi dukungan kepada para penyuluh					
17	Pimpinan selalu berusaha mengetahui tujuan karier penyuluh					
18	Pimpinan tidak memberi peluang bagi penyuluh untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan					
19	Pimpinan mengorbankan kepentingannya sendiri untuk memenuhi kepentingan penyuluh					
20	Pimpinan mampu menumbuhkan kemampuan penyuluh ikut menangani masalah organisasi					
21	Pimpinan meluangkan waktu membantu penyuluh melakukan tugasnya					
22	Pimpinan memberikan kesempatan kepada penyuluh bereksperimen sehingga menjadi kreatif tanpa mengalami kekuatiran					
23	Pimpinan menanamkan budaya kerja yang baik termasuk budaya malu bila gagal dalam tugas					
24	Pimpinan berusaha memastikan bahwa penyuluh dapat mencapai tujuan kariernya					
25	Pimpinan membantu penyuluh mencapai tujuan.					
26	Pimpinan memberi kesempatan penyuluh untuk menangani situasi sulit dengan cara yang mereka anggap paling baik					

27	Pimpinan terlibat dalam aktifitas sosial komunitas masyarakat					
28	Pimpinan bersikap terbuka, jujur, dan adil					
29	Pimpinan kurang bisa diteladani di tengah masyarakat					
30	Pimpinan mendorong penyuluh berkreasi untuk kepentingan organisasi dan masyarakat					
31	Pimpinan melakukan apa yang dia bisa untuk mempermudah pekerjaan penyuluh					
32	Pimpinan mendorong penyuluh untuk menjadi relawan bagi layanan masyarakat.					
33	Pimpinan memiliki standar etika yang tinggi					
34	Pimpinan tidak mampu untuk mengatasi masalah yang kompleks					
35	Pimpinan tidak bersedia menanggung resiko untuk kepentingan penyuluh dan organisasi					
36	Pimpinan mampu mendeteksi adanya pekerjaan yang tidak berjalan baik					
37	Pimpinan tidak mengetahui tingkat profesionalisme penyuluh					
38	Pimpinan mematuhi etika untuk mencapai sukses					
39	Pimpinan peka terhadap masalah pribadi dan kebahagiaan penyuluh					
40	Pimpinan tidak membantu orang lain di masyarakat					
41	Pimpinan mendorong penyuluh untuk menangani sendiri keputusan kerja yang penting					
42	Pimpinan tidak peduli dengan permasalahan pribadi penyuluh					

C. DAFTAR PERNYATAAN TENTANG MOTIVASI KERJA

No	Pernyataan	Jawaban Responden				
		STS	TS	N	S	SS
1	Pengakuan dari pimpinan atas hasil kerja saya membuat semangat kerja saya meningkat					
2	Peluang karier yang ada dalam organisasi tidak mendorong semangat kerja saya					
3	Saya tertarik untuk berkreasi dalam pekerjaan karena sudah sesuai dengan minat saya					
4	Saya berupaya melaksanakan tugas sebagai penyuluh dengan bersungguh-sungguh					
5	Saya bersedia mengorbankan kepentingan pribadi demi melaksanakan tugas dengan baik					

6	Saya tidak terdorong untuk berprestasi dalam pekerjaan saya					
7	Pekerjaan saya telah sesuai minat saya membuat saya lebih tekun dan bersemangat dalam bekerja.					
8	Saya berupaya menuntaskan pekerjaan saya dengan cara yang kreatif					
9	Saya kurang bersemangat bekerja sebagai penyuluh karena saya berminat pada pekerjaan lain					
10	Saya bangga atas prestasi yang saya capai dan mendorong semangat saya untuk lebih berprestasi					
11	Saya kurang tertarik menekuni pekerjaan sebagai penyuluh					
12	Sistem karier yang ada dan memperhitungkan kreativitas mendorong saya untuk lebih kreatif dalam bekerja					
13	Saya tidak bersedia menanggung resiko atas kelalaian saya dalam pekerjaan					
14	Pengakuan hasil kerja saya dari pimpinan mendorong saya untuk mengembangkan kreativitas dalam bekerja					
15	Adanya peluang pengembangan karier mendorong semangat saya untuk berprestasi					
16	Saya bangga dan bersemangat atas pengakuan dari orang lain terhadap hasil kerja saya					
17	Adanya keadilan dalam sistem pengembangan karier mendorong semangat kerja saya					
18	Saya rela berkorban dalam pekerjaan karena akan merasa malu jika gagal dalam tugas					
19	Penilaian prestasi kerja tidak mendorong semangat kerja saya					
20	Penilaian prestasi yang memperhitungkan kreativitas mendorong saya untuk lebih kreatif.					
21	Saya tidak bangga atas pengakuan hasil kerja saya dari orang lain					
22	Saya terdorong untuk berprestasi sehingga saya selalu menunjukkan kreativitas dalam bekerja					
23	Pekerjaan saya sebagai penyuluh telah sesuai minat saya sehingga saya terdorong untuk menunjukkan kreativitas dalam bekerja					
24	Peluang pengembangan karier yang ada mendorong saya untuk menunjukkan kreativitas dalam bekerja					
25	Adanya penilaian prestasi yang dilakukan secara adil mendorong saya untuk lebih berprestasi					

26	Sistem pengembangan karier yang berlaku tidak membuat saya bersemangat dalam bekerja					
27	Pengakuan pimpinan atas hasil kerja saya tidak membuat semangat kerja saya meningkat					
28	Saya tertarik dengan pekerjaan saya sebagai penyuluh sehingga saya bekerja dengan bersungguh- sungguh					
29	Adanya pengakuan hasil kerja saya dari orang lain mendorong saya mengembangkan kreativitas dalam bekerja					
30	Saya merasa terbebani dengan tanggung jawab tugas yang diberikan					

D. DAFTAR PERNYATAAN TENTANG KREATIVITAS

No	Pernyataan	Jawaban Responden				
		STS	TS	N	S	SS
1	Saya selalu menunjukkan bahwa penyuluhan adalah tugas yang mulia					
2	Saya memperhitungkan dengan cermat kesesuaian kebutuhan pelaku usaha dengan programa penyuluhan dan rencana kerja tahunan					
3	Saya membiarkan suasana kurang menarik minat peserta penyuluhan					
4	Saya berusaha menjelaskan lebih mendalam atas materi penyuluhan yang dipahami secara berbeda					
5	Saya menjalin kerja sama dengan instansi lain untuk memenuhi kebutuhan media penyuluhan yang belum tersedia di kantor					
6	Saya memaksakan pendapat saya terhadap peserta penyuluhan					
7	Saya mempertahankan hal yang saya anggap benar dengan cara yang bijaksana					
8	Saya tidak memberi penjelasan bila materi penyuluhan disanggah atau diprotes oleh orang lain					
9	Saya mempertimbangkan dengan cermat untuk menyesuaikan metode penyuluhan dengan kondisi lapangan dan kondisi peserta					

10	Saya menghargai pendapat yang berbeda dari masing-masing peserta penyuluhan					
11	Saya mempersiapkan sesegera mungkin bahan untuk penyusunan program penyuluhan dan rencana kerja tahunan					
12	Saya berupaya menciptakan suasana yang menyenangkan bagi peserta penyuluhan					
13	Saya merancang dan membuat sendiri alat peraga penyuluhan yang belum tersedia di kantor					
14	Saya membuat acara selingan yang menggairahkan semangat peserta penyuluhan					
15	Saya selalu menunjukkan rasa bangga sebagai penyuluh					
16	Saya tidak menghargai pendapat yang berbeda dari peserta penyuluhan					
17	Saya berupaya menarik perhatian peserta dalam setiap kegiatan penyuluhan					
18	Saya tidak berupaya menginformasikan secara luas mengenai peranan instansi tempat kerja					
19	Saya memberi kesempatan peserta menilai sendiri pendapatnya berdasarkan penjelasan yang saya berikan					
20	Saya membiarkan orang lain memberikan penilaian negatif terhadap penyuluh					
21	Saya berupaya menemukan dan mengemukakan titik temu atas pendapat yang berbeda					
22	Saya berupaya mempersiapkan alternatif solusi bila terjadi hambatan dalam pelaksanaan penyuluhan					
23	Saya mempersiapkan materi penyuluhan dengan segera jauh hari sebelum jadwal penyuluhan					
24	Saya membiarkan penyuluhan tidak terlaksana bila menemui hambatan					
25	Saya tidak berupaya mengatasi kesulitan alat peraga dan media penyuluhan					
26	Saya menyusun program penyuluhan dan rencana kerja tahunan setelah ada permintaan dari pimpinan					
27	Saya mempromosikan jenis penyuluhan dan kelebihan dalam pelayanan penyuluhan yang					

	dilaksanakan oleh instansi saya					
28	Saya selalu membekali diri dengan kemampuan kerja yang tinggi menghadapi tantangan pekerjaan dan merasa malu jika gagal dalam pekerjaan					
29	Saya melaksanakan penyuluhan sekedar menjalankan tugas yang dibebankan					
30	Saya tidak putus asa jika ada hambatan tetapi mendiskusikan dengan sesama penyuluh untuk mengatasi hambatan					

TERIMA KASIH

Lampiran 3

KUESIONER UTAMA

Sinjai, 15 Desember 2014

**Perihal : Kuesioner Penelitian
Lampiran : 1 (satu) eksemplar**

**Kepada
Yth. Para Penyuluh Pada Badan Pelaksana
Penyuluhan Dan Ketahanan Pangan
Kabupaten Sinjai
Di
Sinjai**

Dengan hormat, saya H. Mukhlis Isma, Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Negeri Makassar Program Studi Ilmu Administrasi Publik, NPM. 11A05034, bermaksud untuk melakukan penelitian dalam rangka penyusunan Disertasi yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Melayani (Servant Leadership) Dan Motivasi Kerja Terhadap Kreativitas Penyuluh Pada Badan Pelaksana Penyuluhan Dan Ketahanan Pangan Kabupaten Sinjai". Penelitian ini tidak akan sukses tanpa bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/i. Sehubungan dengan itu, kiranya berkenan mengisi kuesioner ini dalam waktu yang tidak lama, dan dijawab secara obyektif sesuai dengan kenyataan yang dilihat dan dirasakan oleh Bapak/Ibu/Sdr/i.

Dalam melakukan pengisian kuesioner ini, dimohon terlebih dahulu membaca petunjuk yang tertera agar memudahkan dalam memberikan jawaban yang tepat. Apapun pilihan jawaban yang diberikan tidak akan ada yang dianggap salah dan akan sangat berharga dan bermanfaat bagi penelitian ini. Kuesioner ini bersifat tertutup sehingga saya memegang teguh kerahasiaan dan kepercayaan yang telah berikan.

Atas segala perhatian dan kerjasamanya , saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

H. MUKHLIS ISMA

Tembusan :

Yth. Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan
Dan Ketahanan Pangan Kab. Sinjai.
di Sinjai

KUESIONER PENELITIAN

A. IDENTITAS RESPONDEN

***) Mohon dipilih yang sesuai**

*****) Mohon diisi sesuai pangkat/golongan/pangkat kepenyuluhan,
Bagi yang berstatus PNS**

- | | | |
|--|-----------------------------------|-------------------------|
| 1. Pertanian tanaman pangan, | Tugas Pokok Sebagai Penyuluh *) : | a. |
| | b. Perkebunan, c. Peternakan, | |
| | d. Perikanan, e. Kehutanan | |
| 2. Staus Kepegawaian *) | : a. PNS | b. Non PNS |
| 3. Jenis kelamin *) | : a. Laki-laki | b. Perempuan |
| 4. Usia *) | : a. < 25 tahun | b. > 25-35 tahun |
| | c. > 36-45 tahun | d. > 46-55 tahun |
| 5. Pendidikan formal terakhir *) | : a. SMU/Sederajat | c. Sarjana (S1) |
| | b. Diploma (D3) | d. Pascasarjana (S2/S3) |
| 6. Pangkat dalam jabatan fungsional dan golongan **) | : | |
| 7. Masa Kerja *) | : a. < 5 tahun | b. > 6-15 tahun |
| | c. > 16-20 tahun | d. > 21 tahun |

Petunjuk Pengisian Kuesioner :

Pernyataan di bawah ini terdiri dari pernyataan positif (bertanda (*)) dan pernyataan negatif (bertanda ())**

Pilihlah jawaban dengan memberi tanda silang (X) pada kolom jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr/i anggap sesuai.

Keterangan kolom pilihan, sebagai berikut :

1. Untuk jawaban pernyataan positif (*), yaitu :

- | | | |
|-----|-----------------------|------------------------------|
| STS | : Sangat Tidak Setuju | (akan dinilai dengan skor 1) |
| TS | : Tidak Setuju | (akan dinilai dengan skor 2) |
| N | : Netral | (akan dinilai dengan skor 3) |
| S | : Setuju | (akan dinilai dengan skor 4) |
| SS | : Sangat Setuju | (akan dinilai dengan skor 5) |

2. Untuk jawaban pernyataan negatif (**), yaitu :

- | | | |
|-----|-----------------------|------------------------------|
| STS | : Sangat Tidak Setuju | (akan dinilai dengan skor 5) |
| TS | : Sangat Setuju | (akan dinilai dengan skor 4) |
| N | : Netral | (akan dinilai dengan skor 3) |
| S | : Setuju | (akan dinilai dengan skor 2) |
| SS | : Sangat Setuju | (akan dinilai dengan skor 1) |

B. DAFTAR PERNYATAAN TENTANG KEPEMIMPINAN MELAYANI

No	Pernyataan	Jawaban Responden				
		STS	TS	N	S	SS
1	Pimpinan memberikan kesempatan para penyuluh bertindak dengan cara yang mereka anggap baik (*)					
2	Pimpinan tidak menghargai pandangan dan pendapat, serta kreatifitas para penyuluh (**)					
3	Pimpinan tidak pernah memberikan pencerahan/arahan kepada para penyuluh (**)					
4	Pimpinan mengutamakan kepentingan penyuluh diatas kepentingannya sendiri (*)					
5	Pimpinan tidak peduli terhadap perkembangan karier penyuluh (**)					
6	Pimpinan mampu mengetahui ketika penyuluh mengalami masalah tanpa menanyai mereka (*).					
7	Pimpinan meremehkan hasil kerja penyuluh (**)					
8	Pimpinan tidak peduli terhadap masalah yang dihadapi para penyuluh (**)					
9	Pimpinan tidak mengetahui kelemahan organisasi (**)					
10	Pimpinan memberika pengalaman kerja kepada penyuluh sehingga para penyuluh dapat mengembangkan kreatifitasnya (*)					
11	Pimpinan mendahulukan kesuksesan para penyuluh dari pada kesuksesannya sendiri. (*)					
12	Pimpinan bersedia membantu dan memberi dukungan kepada para penyuluh (*)					
13	Pimpinan selalu berusaha mengetahui tujuan karier penyuluh (*)					
14	Pimpinan tidak memberi peluang bagi penyuluh untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dan kreatifitasnya (**)					
15	Pimpinan mengorbankan kepentingannya sendiri untuk memenuhi kepentingan penyuluh (*)					
16	Pimpinan berupaya menumbuhkan kemampuan penyuluh untuk ikut menangani masalah organisasi dengan cara yang kreatif (*)					
17	Pimpinan meluangkan waktu membantu penyuluh melakukan tugasnya (*)					
18	Pimpinan memberikan kesempatan kepada penyuluh untuk bereksperimen sehingga mereka menjadi kreatif dalam tugasnya (*)					
19	Pimpinan menanamkan kepada para penyuluh budaya malu bila gagal dalam menjalankan tugasnya (*)					
20	Pimpinan berusaha memastikan bahwa penyuluh dapat mencapai tujuan kariernya (*)					
21	Pimpinan membantu penyuluh mencapai tujuan organisasi dan tujuan pribadinya (*)					
22	Pimpinan memberi kesempatan penyuluh untuk					

	menangani masalah yang rumit dengan cara yang dianggap paling baik oleh penyuluh (*)					
23	Pimpinan terlibat dalam aktifitas sosial dalam masyarakat (*)					
24	Pimpinan bersikap terbuka, jujur, dan adil (*)					
25	Pimpinan mendorong penyuluh berkreasi untuk kepentingan organisasi dan masyarakat (*)					
26	Pimpinan melakukan apa yang dia bisa untuk mempermudah pekerjaan penyuluh (*)					
27	Pimpinan tidak mampu untuk mengatasi masalah yang kompleks dalam organisasi (**)					
28	Pimpinan tidak bersedia menanggung resiko untuk kepentingan penyuluh dan organisasi (**)					
29	Pimpinan mampu mendeteksi adanya pekerjaan yang tidak berjalan baik (*)					
30	Pimpinan tidak mengetahui tingkat profesionalisme penyuluh (**)					
31	Pimpinan mematuhi etika untuk mencapai kesuksesan (*)					
32	Pimpinan memberi kepercayaan untuk mengambil keputusan dalam tugas yang penting (*)					
33	Pimpinan tidak peduli dengan permasalahan pribadi penyuluh (**)					

C. DAFTAR PERNYATAAN TENTANG MOTIVASI KERJA

No	Pernyataan	Jawaban Responden				
		STS	TS	N	S	SS
1	Saya tertarik untuk berkreasi dalam pekerjaan karena pekerjaan penyuluhan sudah sesuai dengan minat saya (*)					
2	Saya tidak terdorong untuk berprestasi dalam pekerjaan saya (**)					
3	Pekerjaan saya telah sesuai minat saya membuat saya lebih tekun dan bersemangat dalam bekerja. (*)					
4	Saya berupaya menuntaskan pekerjaan saya dengan cara yang kreatif (*)					
5	Saya kurang bersemangat bekerja sebagai penyuluh karena saya berminat pada pekerjaan lain (**)					
6	Saya bangga atas prestasi yang saya capai dan mendorong semangat saya untuk lebih berprestasi (*)					
7	Saya kurang tertarik menekuni pekerjaan sebagai penyuluh (**)					
8	Sistem karier yang ada dan memperhitungkan kreativitas mendorong saya untuk lebih kreatif dalam bekerja (*)					

9	Pengakuan hasil kerja saya dari pimpinan mendorong saya untuk mengembangkan kreativitas dalam bekerja (*)					
10	Adanya peluang pengembangan karier mendorong semangat saya untuk berprestasi (*)					
11	Adanya keadilan dalam sistem pengembangan karier mendorong semangat kerja saya (*)					
12	Saya rela berkorban dan mengerahkan segala kemampuan dalam pekerjaan karena akan merasa malu jika gagal dalam tugas (*)					
13	Penilaian prestasi yang memperhitungkan kreativitas mendorong saya untuk lebih kreatif. (*)					
14	Saya terdorong untuk berprestasi sehingga saya selalu menunjukkan kreativitas dalam bekerja (*)					
15	Pekerjaan saya sebagai penyuluh telah sesuai minat saya sehingga saya terdorong untuk menunjukkan kreativitas dalam bekerja (*)					
16	Peluang pengembangan karier yang ada mendorong saya untuk menunjukkan kreativitas dalam bekerja (*)					
17	Sistem pengembangan karier yang berlaku tidak membuat saya bersemangat dalam bekerja (**)					
18	Pengakuan pimpinan atas hasil kerja saya tidak membuat semangat kerja saya meningkat (**)					
19	Adanya pengakuan hasil kerja saya dari orang lain mendorong saya mengembangkan kreativitas dalam bekerja (*)					
20	Saya merasakan beratnya tugas dan tanggung jawab yang diberikan sehingga saya merasa sangat terbebani (**)					

D. DAFTAR PERNYATAAN TENTANG KREATIVITAS

No	Pernyataan	Jawaban Responden				
		STS	TS	N	S	SS
1	Saya selalu menunjukkan bahwa penyuluhan adalah tugas yang mulia (*)					
2	Saya tidak peduli jika suasana penyuluhan kurang menarik minat peserta penyuluhan (**)					
3	Saya harus memaksakan pendapat saya terhadap peserta penyuluhan (**)					
4	Saya tidak berusaha mempertahankan materi penyuluhan bila disanggah atau diprotes oleh orang lain (**)					

5	Saya mempertimbangkan dengan cermat untuk menyesuaikan metode penyuluhan dengan kondisi lapangan dan kondisi peserta (*)					
6	Saya berusaha menunjukkan sikap menghargai pendapat peserta penyuluhan walaupun berbeda dengan pendapat saya. (*)					
7	Saya selalu menciptakan suasana yang menarik dan menyenangkan bagi peserta penyuluhan (*)					
8	Saya merancang dan membuat sendiri alat peraga penyuluhan yang belum tersedia di kantor dengan bahan yang cukup tersedia (*)					
9	Saya membuat acara selingan dengan permainan yang menarik untuk menggairahkan semangat peserta penyuluhan (*)					
10	Saya tidak menghargai pendapat yang berbeda dari peserta penyuluhan dengan pendapat saya (**)					
11	Saya tidak berupaya menginformasikan secara luas mengenai peranan instansi tempat kerja (**)					
12	Saya berupaya menemukan dan mengemukakan titik temu atas pendapat yang berbeda (*)					
13	Saya berupaya mempersiapkan alternatif solusi bila terjadi hambatan dalam pelaksanaan penyuluhan (*)					
14	Saya berusaha mempersiapkan materi dan peralatan penyuluhan jauh hari sebelum jadwal penyuluhan (*)					
15	Saya membiarkan penyuluhan tidak terlaksana bila menemui hambatan (*)					
16	Saya baru mulai menyusun program penyuluhan dan rencana kerja tahunan setelah ada permintaan dari pimpinan (**)					
17	Saya mempromosikan jenis penyuluhan dan kelebihan dalam pelayanan penyuluhan yang dilaksanakan oleh instansi saya (*)					
18	Saya merasa malu jika gagal dalam pekerjaan sehingga saya selalu membekali diri dengan kemampuan kerja yang tinggi menghadapi tantang pekerjaan (*)					
19	Saya melaksanakan penyuluhan seadanya saja sekedar menjalankan tugas yang dibebankan kepada saya (**)					
20	Saya tidak putus asa jika ada hambatan dalam tugas, tetapi mendiskusikan dengan sesama penyuluh untuk mengatasi hambatan (*)					

TERIMA KASIH

No. Resp	Kepemimpinan Melayani (X1)																																	
	Membentuk Konsep (X1.1)					Memulihkan Emosi (X1.2)				Mengutamakan Pengikut (X1.3)						Membantu Pengikut Untuk Tumbuh dan Sukses (X1.4)						Berperilaku Secara Etis (X1.5)					Memberdayakan Pengikut (X1.6)					Menciptakan Nilai Untuk Masyarakat (X1.7)		
	skor item					skor item				skor item						skor item						skor item					skor item					skor item		
	9	16	19	27	29	3	6	12	33	4	8	11	15	17	28	5	10	13	20	21	30	2	7	24	26	31	1	14	18	22	32	23	25	
1	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	
2	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	3	4	5	5	5	4	4	3	4	
3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	3	5	4	4	
4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	
5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	
6	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	5	3	4	5	4	3	5	2	4	4	5	5	5	4	5	5	4	2	5	5	5	
7	5	5	4	4	3	3	4	5	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	3	5	3	5	
8	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	
9	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
11	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4
12	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5
13	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4
14	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
18	5	5	5	5																														

21	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	5	4		
22	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	
23	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	
24	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	
25	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	
26	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
27	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	
28	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	
29	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
30	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	
31	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
32	5	4	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	3	5	5	4	4	5
33	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5
34	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
36	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
38	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	3	3	4	4	3	5	4	5	3	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
40	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4
41	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4
42	4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	4	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5
43	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	5	5	5
44	5	3	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
45	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5
47	5	3	4	2	1	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	5	5	5	3	4	4
48	5	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	5	4	4	3	3	4	5	3	4	3	3	3	3	3
49	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5

50	5	5	4	5	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	3	3	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	
51	4	4	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	3	4	3	5	5	5	
52	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	
53	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
54	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
55	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	4	3	5	3	4	4	4	3	4	
56	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	
57	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	5
58	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
59	4	4	5	3	5	4	3	4	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	5	2	2	3	5	5	4	4	3	4	4	4	
60	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	
61	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	3	5	3	3	4	5	5	4	3	4	4	5	5	3	4	4	5	5	4	4	4	4	
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
63	3	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	
64	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	
65	5	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	3	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
66	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	
67	5	5	4	5	4	4	3	5	3	5	5	5	4	3	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5
68	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	3	4	5	4	5	3	5	5	4	4	5	5	4	
69	4	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	3	4	3	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	3	4	3	5	5	4	5	5	5	
70	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5	5	4	4	4	4	
71	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	5	5	3	4	4	5	
72	5	3	5	5	5	5	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
73	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	
75	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	
76	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	5	5	4	5	3	
77	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
78	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	

79	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	
80	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
81	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
82	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	5	5	4	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
84	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	
85	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	3	5	
86	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	
87	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	
88	4	3	5	3	4	4	5	3	5	3	4	4	3	3	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	5	3	
89	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	5	5	
90	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
91	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	
92	5	5	5	4	3	5	4	3	4	5	4	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	4	5	
93	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
94	4	5	3	3	4	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	
95	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	
96	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	3	4	
97	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	3	4	4	5	5	4	4	3	
98	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	3	3	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	
99	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
100	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	5	
101	4	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
102	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	
103	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	3	5	
104	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	3	3	5	3	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	3	4	4	4	5	
105	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	3	5	5	5	4	
106	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	5	3	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	3	
107	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5

108	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
109	5	4	5	5	4	4	5	3	3	4	5	5	4	4	5	3	3	4	5	3	3	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	4	5
110	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
111	5	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	4	5	3	5	4
112	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
113	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
114	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
115	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

No. Resp	MOTIVASI KERJA(X2)																			
	Minat Terhadap Pekerjaan (X2.1)				Tanggung Jawab (X2.2)				Pengembangan Karir (X2.3)			Pencapaian Prestasi (X2.4)			Pengakuan Atas Hasil Kerja (X2.5)					
	skor item				skor item				skor item			skor item			skor item					
	2	5	14	18	4	8	11	20	7	15	16	3	6	13	1	9	10	12	17	19
1	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4
3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	3	5	4	5	5	5	3	5	5	4	3	5	4	4	3	4	5	3	3
7	5	5	3	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4
8	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
9	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
11	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5
12	3	4	3	5	3	3	4	5	4	4	3	5	3	4	4	4	3	5	4	3
13	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	3

14	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
15	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5
18	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
19	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	3	3	5	5	4	5	4	5	5	5
20	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
22	3	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
25	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
27	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5
28	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5
30	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
31	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
32	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3
34	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5
35	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5
36	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5
37	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	3
40	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	4	3	4	5	4	5	3	4
41	5	5	4	3	5	4	4	5	5	3	3	5	4	4	5	4	4	5	3	5
42	4	5	4	3	5	4	5	5	4	4	3	5	5	4	4	5	5	5	3	3

43	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	5	3	3	4	5	3
44	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	5	5	3
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
46	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4
47	3	3	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	5
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
50	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5
51	4	3	5	5	4	5	5	4	3	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5
52	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
54	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4
55	5	4	4	4	4	3	3	5	5	3	3	5	4	3	5	3	3	5	4	4
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
57	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	3
59	4	3	4	3	4	4	5	4	3	5	5	4	2	4	4	4	4	5	3	3
60	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	2
61	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
63	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5
65	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4
66	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5
67	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
68	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5
69	5	5	4	5	5	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
70	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	5	4	4	5	5	4	3	4
71	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4

[illegible]

101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
103	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
104	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5
105	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4
106	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
107	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5
108	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5
109	3	3	5	5	4	5	4	5	3	3	5	5	4	4	5	3	3	4	5
110	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5
111	5	3	4	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	5	4	5	3	5	4
112	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5
113	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
114	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4
115	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4

No. Resp	KREATIVITAS (Y)																			
	Kecekatan Dalam Bekerja (Y1)					Inisiatif Dalam Memecahkan Masalah (Y2)			Toleransi Terhadap Orang Lain (Y3)		Keteguhan Dalam Bekerja (Y4)					Atraktif (Y5)				
	Skor Item					Skor Item			Skor Item		Skor Item					Skor Item				
	5	7	15	17	19	1	8	9	2	6	3	4	14	16	20	10	11	12	13	18
1	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5
2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5
5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
6	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	5	3	4	4	4

[illegible]

36	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	3	4	4	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
40	4	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5
41	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	5
42	3	3	3	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4
43	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
44	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5
45	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5
46	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4
47	3	3	3	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
48	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
50	5	5	4	5	4	4	4	5	3	5	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5
51	4	5	5	5	4	4	4	5	2	5	5	5	5	1	5	4	5	4	4	4
52	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4
53	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4
55	4	3	4	4	5	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4
56	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
57	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4
59	5	4	5	4	5	5	5	4	3	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5
60	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	5	5	4
61	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
62	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
63	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4
64	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4

65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
66	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5
67	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	3	5	4	4	4	4
68	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
69	5	5	5	4	5	5	3	4	5	5	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5
70	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
71	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4
72	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5
73	4	5	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	4	5
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
75	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
76	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
77	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
78	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
80	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
81	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
82	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
84	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5
85	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
87	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
88	5	5	3	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5
89	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
90	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
91	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
92	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5
93	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5

94	5	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
95	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
96	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5
97	4	4	5	5	4	5	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
98	3	3	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5
99	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5
100	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4
101	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
102	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
103	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
105	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5
106	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5
107	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5
108	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
109	3	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	3
110	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
111	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5
112	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5
113	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
114	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5
115	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4

Lampiran 5

UJI VALIDITI DAN REABILITI ANGKET**A. Uji Validasi**

1. Kepemimpinan Melayani

Uji Konsistensi Internal Kepemimpinan Melayani 42 Item Pernyataan

No.	Person Correlation	Sig 2-Tailed	Konfirmasi
1	.380*	.038	Konsisten
2	.116	.543	Tidak Konsisten
3	.490**	.006	Konsisten
4	.091	.632	Tidak Konsisten
5	.298	.109	Tidak Konsisten
6	.519**	.003	Konsisten
7	.116	.542	Tidak Konsisten
8	.564**	.001	Konsisten
9	.576**	.001	Konsisten
10	.394*	.031	Konsisten
11	.720**	.000	Konsisten
12	.794**	.000	Konsisten
13	.612**	.000	Konsisten
14	.667**	.000	Konsisten
15	.501**	.005	Konsisten
16	.577**	.001	Konsisten
17	.528**	.003	Konsisten
18	.371*	.043	Konsisten
19	.417*	.022	Konsisten
20	.883**	.000	Konsisten
21	.750**	.000	Konsisten
22	.781**	.000	Konsisten
23	.737**	.000	Konsisten
24	.844**	.000	Konsisten
25	.795**	.000	Konsisten
26	.674**	.000	Konsisten
27	.607**	.000	Konsisten
28	.774**	.000	Konsisten
29	.346	.061	Tidak Konsisten

30	.706**	.000	Konsisten
31	.586**	.001	Konsisten
32	.317	.088	Tidak Konsisten
33	.312	.094	Tidak Konsisten
34	.628**	.000	Konsisten
35	.415*	.022	Konsisten
36	.465**	.010	Konsisten
37	.569**	.003	Konsisten
38	.530**	.003	Konsisten
39	.237	.207	Tidak Konsisten
40	.262	.162	Tidak Konsisten
41	.560**	.001	Konsisten
42	.406*	.026	Konsisten

2. Motivasi Kerja

Uji Konsistensi Internal Motivasi Kerja 30 Item Pernyataan

No.	Person Correlation	Sig 2-Tailed	Konfirmasi
1	.161	.394	Tidak Konsisten
2	.337	.068	Tidak Konsisten
3	.425*	.019	Konsisten
4	.252	.180	Tidak Konsisten
5	.216	.251	Tidak Konsisten
6	.459*	.011	Konsisten
7	.507**	.004	Konsisten
8	.610**	.001	Konsisten
9	.584**	.001	Konsisten
10	.534**	.002	Konsisten
11	.486**	.006	Konsisten
12	.748**	.000	Konsisten
13	.249	.184	Tidak Konsisten
14	.547**	.001	Konsisten
15	.374*	.042	Konsisten
16	.316	.088	Tidak Konsisten
17	.378*	.039	Konsisten
18	.655**	.043	Konsisten
19	.132	.487	Tidak Konsisten
20	.705**	.000	Konsisten
21	.239	.024	Tidak Konsisten
22	.572**	.001	Konsisten

23	.617**	.000	Konsisten
24	.455*	.011	Konsisten
25	.311	.094	Tidak Konsisten
26	.371*	.044	Konsisten
27	.624**	.000	Konsisten
28	.249	.184	Tidak Konsisten
29	.463**	.001	Konsisten
30	.451*	.012	Konsisten

3. Kreativitas

Uji Konsistensi Internal Kreativitas 30 Item Pernyataan

No.	Person Correlation	Sig 2-Tailed	Konfirmasi
1	.399*	.029	Konsisten
2	.263	.161	Tidak Konsisten
3	.618**	.019	Konsisten
4	.293	.116	Tidak Konsisten
5	.129	.498	Tidak Konsisten
6	.734**	.000	Konsisten
7	.029	.880	Tidak Konsisten
8	.609**	.000	Konsisten
9	.675**	.000	Konsisten
10	.388*	.034	Konsisten
11	.334	.071	Tidak Konsisten
12	.569**	.001	Konsisten
13	.468**	.009	Konsisten
14	.510**	.004	Konsisten
15	.177	.348	Tidak Konsisten
16	.441*	.015	Konsisten
17	.297	.111	Tidak Konsisten
18	.506**	.004	Konsisten
19	.176	.352	Tidak Konsisten
20	.297	.110	Tidak Konsisten
21	.522**	.003	Konsisten
22	.445*	.016	Konsisten
23	.419*	.021	Konsisten
24	.575**	.001	Konsisten
25	.240	.201	Tidak Konsisten
26	.429*	.018	Konsisten
27	.465**	.010	Konsisten

28	.582**	.001	Konsisten
29	.555**	.001	Konsisten
30	.372*	.043	Konsisten

B. Uji Reability

1. Kepemimpinan Melayani (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.943	33

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	129.6333	223.689	.395	.943
VAR00003	129.8667	222.257	.486	.942
VAR00006	130.0667	216.478	.565	.941
VAR00008	130.4333	211.289	.513	.943
VAR00009	130.1333	216.189	.567	.941
VAR00010	130.8000	220.717	.342	.943
VAR00011	129.8000	213.269	.746	.940
VAR00012	130.0333	213.068	.817	.939
VAR00013	130.2000	217.269	.639	.941
VAR00014	130.0333	219.413	.673	.941
VAR00015	130.6000	215.834	.504	.942
VAR00016	130.2000	215.890	.573	.941
VAR00017	130.3333	219.333	.527	.942
VAR00018	130.1667	219.247	.390	.943
VAR00019	130.7000	215.872	.418	.943
VAR00020	130.1667	212.971	.844	.939
VAR00021	130.2000	215.614	.671	.940

VAR00022	130.0333	212.171	.752	.939
VAR00023	130.2000	209.614	.734	.939
VAR00024	130.3000	213.597	.802	.939
VAR00025	130.3000	213.597	.743	.940
VAR00026	130.3667	218.999	.576	.941
VAR00027	130.1667	219.937	.523	.942
VAR00028	129.8000	210.166	.754	.939
VAR00030	130.2333	213.220	.635	.941
VAR00031	130.3667	217.482	.489	.942
VAR00034	130.5000	210.466	.602	.941
VAR00035	130.3000	219.321	.364	.943
VAR00036	130.2000	222.372	.403	.943
VAR00037	130.4667	210.464	.587	.941
VAR00038	129.9667	219.757	.494	.942
VAR00041	129.7333	219.995	.554	.941
VAR00042	130.2333	221.426	.364	.943

2. Motivasi Kerja (X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.800	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	74.9667	50.516	.175	.801
VAR00003	75.0667	48.478	.354	.792
VAR00006	75.1667	47.385	.383	.790
VAR00008	74.6333	48.585	.531	.787
VAR00009	74.7000	48.907	.527	.788
VAR00010	74.6000	49.076	.447	.790
VAR00012	74.6333	46.723	.638	.779
VAR00013	75.2667	48.547	.215	.804
VAR00014	74.7000	47.321	.428	.788
VAR00016	75.0000	49.655	.281	.796

VAR00018	74.9000	44.990	.513	.781
VAR00021	75.3667	49.964	.196	.801
VAR00022	74.8333	47.316	.414	.789
VAR00023	74.6333	48.861	.492	.788
VAR00024	74.6333	49.895	.346	.794
VAR00026	75.5000	45.983	.369	.793
VAR00027	75.2333	44.116	.552	.778
VAR00028	74.8333	50.902	.120	.804
VAR00029	75.0333	46.792	.440	.787
VAR00030	75.4000	47.490	.275	.800

3. Kreativitas Penyuluh (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.785	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00003	75.8667	36.740	.642	.755
VAR00006	75.8667	36.533	.709	.751
VAR00007	76.0333	44.654	-.153	.801
VAR00008	75.8000	37.752	.526	.763
VAR00009	75.5667	37.771	.644	.758
VAR00010	75.7333	39.926	.302	.779
VAR00011	75.5333	40.947	.316	.778
VAR00012	75.5333	40.326	.525	.770
VAR00014	75.8667	40.878	.354	.776
VAR00015	75.7333	41.720	.129	.791
VAR00017	75.8333	42.420	.182	.784
VAR00018	76.0000	38.483	.398	.773
VAR00020	75.7333	39.995	.214	.789
VAR00022	75.6000	43.076	.131	.786
VAR00023	75.6333	42.102	.402	.779
VAR00024	75.7333	37.720	.423	.771
VAR00026	76.2000	38.234	.347	.778
VAR00027	75.7667	40.116	.274	.782
VAR00029	75.6667	38.023	.498	.766
VAR00030	75.2333	41.909	.246	.782

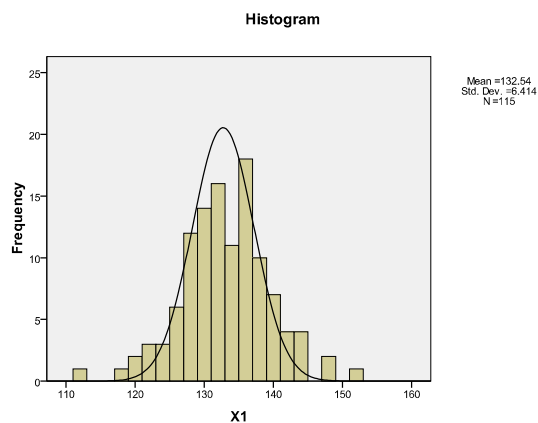
Lampiran 6

ANALISIS STATISTIK DESKRIPTIF**A. Kepemimpinan Melayani (X1)**

Statistics		
X1		
N	Valid	115
	Missing	0
Mean		132.54
Std. Error of Mean		.598
Median		132.00
Mode		135
Std. Deviation		6.414
Variance		41.145
Skewness		-.030
Std. Error of Skewness		.226
Kurtosis		.933
Std. Error of Kurtosis		.447
Range		40
Minimum		112
Maximum		152
Sum		15242
Percentiles	3	119.48
	25	129.00
	50	132.00
	75	136.00

X1				
		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	112	1	.9	.9
	117	1	.9	1.7
	119	1	.9	2.6
	120	1	.9	3.5
	121	1	.9	4.3
	122	2	1.7	6.1
	124	3	2.6	8.7
	125	4	3.5	12.2
	126	2	1.7	13.9
	127	6	5.2	19.1
	128	6	5.2	24.3
	129	8	7.0	31.3
	130	6	5.2	36.5
	131	9	7.8	44.3

132	7	6.1	6.1	50.4
133	5	4.3	4.3	54.8
134	6	5.2	5.2	60.0
135	10	8.7	8.7	68.7
136	8	7.0	7.0	75.7
137	8	7.0	7.0	82.6
138	2	1.7	1.7	84.3
139	5	4.3	4.3	88.7
140	2	1.7	1.7	90.4
141	3	2.6	2.6	93.0
142	1	.9	.9	93.9
143	3	2.6	2.6	96.5
144	1	.9	.9	97.4
148	2	1.7	1.7	99.1
152	1	.9	.9	100.0
Total	115	100.0	100.0	



1. Membentuk Konsep (X1.1)

Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Melayani

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	15	1	.9	.9	.9
	18	3	2.6	2.6	3.5
	19	6	5.2	5.2	8.7
	20	22	19.1	19.1	27.8
	21	33	28.7	28.7	56.5
	22	22	19.1	19.1	75.7
	23	17	14.8	14.8	90.4
	24	9	7.8	7.8	98.3
	25	2	1.7	1.7	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

2. Memulihkan Emosi (X1.2)

Statistics

X12

N	Valid	115
	Missing	0
Mean		17.10
Std. Error of Mean		.115
Median		17.00
Mode		17
Std. Deviation		1.238
Variance		1.533
Skewness		-.060
Std. Error of Skewness		.226
Kurtosis		-.287
Std. Error of Kurtosis		.447
Range		6
Minimum		14
Maximum		20
Sum		1967
Percentiles	3	15.00
	25	16.00
	50	17.00
	75	18.00

X12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	14	2	1.7	1.7	1.7
	15	8	7.0	7.0	8.7
	16	27	23.5	23.5	32.2
	17	34	29.6	29.6	61.7
	18	29	25.2	25.2	87.0
	19	13	11.3	11.3	98.3
	20	2	1.7	1.7	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

3. Mengutamakan Pengikut (X1.3)

Statistics

X13

N	Valid	115
	Missing	0
Mean		25.55
Std. Error of Mean		.166
Median		25.00
Mode		25
Std. Deviation		1.778
Variance		3.162
Skewness		-.442
Std. Error of Skewness		.226
Kurtosis		.091
Std. Error of Kurtosis		.447
Range		9
Minimum		20
Maximum		29
Sum		2938
Percentiles	3	22.00
	25	25.00
	50	25.00
	75	27.00

X13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20	1	.9	.9	.9
	21	1	.9	.9	1.7
	22	5	4.3	4.3	6.1
	23	6	5.2	5.2	11.3
	24	15	13.0	13.0	24.3
	25	30	26.1	26.1	50.4
	26	19	16.5	16.5	67.0
	27	21	18.3	18.3	85.2
	28	15	13.0	13.0	98.3
	29	2	1.7	1.7	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

4. Membantu Pengikut Untuk Sukses

Statistics

X14

N	Valid	115
	Missing	0
Mean		25.71
Std. Error of Mean		.170
Median		26.00
Mode		25
Std. Deviation		1.825
Variance		3.329
Skewness		.065
Std. Error of Skewness		.226
Kurtosis		.112
Std. Error of Kurtosis		.447
Range		9
Minimum		21
Maximum		30
Sum		2957
Percentiles	3	22.00
	25	25.00
	50	26.00
	75	27.00

X14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 21	2	1.7	1.7	1.7
22	3	2.6	2.6	4.3
23	4	3.5	3.5	7.8
24	17	14.8	14.8	22.6
25	31	27.0	27.0	49.6
26	23	20.0	20.0	69.6
27	16	13.9	13.9	83.5
28	9	7.8	7.8	91.3
29	8	7.0	7.0	98.3
30	2	1.7	1.7	100.0
Total	115	100.0	100.0	

5. Berpikir Etis (X1.5)

Statistics

X15

N	Valid	115
	Missing	0
Mean		21.55
Std. Error of Mean		.161
Median		22.00
Mode		20
Std. Deviation		1.728
Variance		2.987
Skewness		-.009
Std. Error of Skewness		.226
Kurtosis		-.378
Std. Error of Kurtosis		.447
Range		8
Minimum		17
Maximum		25
Sum		2478
Percentiles	3	18.00
	25	20.00
	50	22.00
	75	23.00

X15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	17	1	.9	.9	.9
	18	4	3.5	3.5	4.3
	19	4	3.5	3.5	7.8
	20	27	23.5	23.5	31.3
	21	21	18.3	18.3	49.6
	22	24	20.9	20.9	70.4
	23	17	14.8	14.8	85.2
	24	12	10.4	10.4	95.7
	25	5	4.3	4.3	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

6. Memberdayakan Pengikut

Statistics

X16

N	Valid	115
	Missing	0
Mean		21.18
Std. Error of Mean		.139
Median		21.00
Mode		21
Std. Deviation		1.490
Variance		2.221
Skewness		.150
Std. Error of Skewness		.226
Kurtosis		-.048
Std. Error of Kurtosis		.447
Range		8
Minimum		17
Maximum		25
Sum		2436
Percentiles	3	18.48
	25	20.00
	50	21.00
	75	22.00

X16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	17	1	.9	.9	.9
	18	2	1.7	1.7	2.6
	19	8	7.0	7.0	9.6
	20	29	25.2	25.2	34.8
	21	31	27.0	27.0	61.7
	22	22	19.1	19.1	80.9
	23	13	11.3	11.3	92.2
	24	8	7.0	7.0	99.1
	25	1	.9	.9	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

7. Menciptakan Nilai Untuk Masyarakat (X1.7)

Statistics

X17

N	Valid	115
	Missing	0
Mean		8.57
Std. Error of Mean		.082
Median		8.00
Mode		8
Std. Deviation		.879
Variance		.773
Skewness		.165
Std. Error of Skewness		.226
Kurtosis		-.379
Std. Error of Kurtosis		.447
Range		4
Minimum		6
Maximum		10
Sum		986
Percentiles	3	7.00
	25	8.00
	50	8.00
	75	9.00

X17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	1	.9	.9	.9
	7	6	5.2	5.2	6.1
	8	55	47.8	47.8	53.9
	9	32	27.8	27.8	81.7
	10	21	18.3	18.3	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

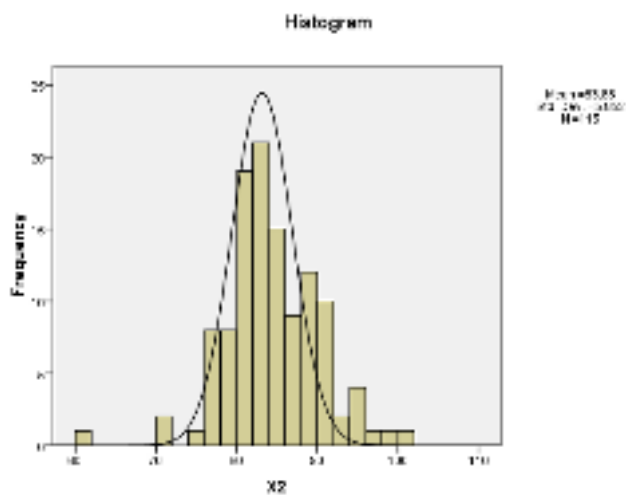
B. Motivasi Kerja (X2)**Statistics**

X2		
N	Valid	115
	Missing	0
Mean		83.88
Std. Error of Mean		.546
Median		83.00
Mode		82
Std. Deviation		5.852
Variance		34.248
Skewness		-.154
Std. Error of Skewness		.226
Kurtosis		1.700
Std. Error of Kurtosis		.447
Range		39
Minimum		61
Maximum		100
Sum		9646
Percentiles	3	72.44
	25	81.00
	50	83.00
	75	88.00

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	61	1	.9	.9	.9
	70	1	.9	.9	1.7
	71	1	.9	.9	2.6
	74	1	.9	.9	3.5
	76	3	2.6	2.6	6.1
	77	5	4.3	4.3	10.4
	78	6	5.2	5.2	15.7
	79	2	1.7	1.7	17.4
	80	6	5.2	5.2	22.6
	81	13	11.3	11.3	33.9
	82	16	13.9	13.9	47.8
	83	5	4.3	4.3	52.2

84	5	4.3	4.3	56.5
85	10	8.7	8.7	65.2
86	6	5.2	5.2	70.4
87	3	2.6	2.6	73.0
88	6	5.2	5.2	78.3
89	6	5.2	5.2	83.5
90	6	5.2	5.2	88.7
91	4	3.5	3.5	92.2
92	1	.9	.9	93.0
93	1	.9	.9	93.9
94	2	1.7	1.7	95.7
95	2	1.7	1.7	97.4
97	1	.9	.9	98.3
98	1	.9	.9	99.1
100	1	.9	.9	100.0
Total	115	100.0	100.0	



1. Minat Terdap Pekerjaan

Statistics

X21

N	Valid	115
	Missing	0
Mean		16.65
Std. Error of Mean		.136
Median		17.00
Mode		16
Std. Deviation		1.463
Variance		2.141
Skewness		-.127
Std. Error of Skewness		.226

Kurtosis		.294
Std. Error of Kurtosis		.447
Range		8
Minimum		12
Maximum		20
Sum		1915
Percentiles	3	14.00
	25	16.00
	50	17.00
	75	18.00

X21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	12	1	.9	.9	.9
	13	1	.9	.9	1.7
	14	5	4.3	4.3	6.1
	15	14	12.2	12.2	18.3
	16	34	29.6	29.6	47.8
	17	30	26.1	26.1	73.9
	18	16	13.9	13.9	87.8
	19	12	10.4	10.4	98.3
	20	2	1.7	1.7	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

2. Tanggung jawab (X2.2)

Statistics**X22**

N	Valid	115
	Missing	0
Mean		16.68
Std. Error of Mean		.124
Median		16.00
Mode		16
Std. Deviation		1.335
Variance		1.782
Skewness		.093
Std. Error of Skewness		.226
Kurtosis		.799
Std. Error of Kurtosis		.447
Range		8
Minimum		12
Maximum		20

Sum		1918
Percentiles	3	14.48
	25	16.00
	50	16.00
	75	18.00

X22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 12	1	.9	.9	.9
14	2	1.7	1.7	2.6
15	14	12.2	12.2	14.8
16	41	35.7	35.7	50.4
17	27	23.5	23.5	73.9
18	20	17.4	17.4	91.3
19	7	6.1	6.1	97.4
20	3	2.6	2.6	100.0
Total	115	100.0	100.0	

3. Pembangunan Karir (X2.3)

Statistics

X23

N	Valid	115
	Missing	0
Mean		12.51
Std. Error of Mean		.114
Median		12.00
Mode		12
Std. Deviation		1.224
Variance		1.498
Skewness		.247
Std. Error of Skewness		.226
Kurtosis		.182
Std. Error of Kurtosis		.447
Range		6
Minimum		9
Maximum		15
Sum		1439
Percentiles	3	10.00
	25	12.00
	50	12.00
	75	13.00

X23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	9	1	.9	.9	.9
	10	3	2.6	2.6	3.5
	11	14	12.2	12.2	15.7
	12	47	40.9	40.9	56.5
	13	28	24.3	24.3	80.9
	14	12	10.4	10.4	91.3
	15	10	8.7	8.7	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

4. Pencapaian Prestasi (X2.4)

Statistics

X24

N	Valid	115
	Missing	0
Mean		12.60
Std. Error of Mean		.101
Median		12.00
Mode		12
Std. Deviation		1.083
Variance		1.172
Skewness		.012
Std. Error of Skewness		.226
Kurtosis		1.602
Std. Error of Kurtosis		.447
Range		6
Minimum		9
Maximum		15
Sum		1449
Percentiles	3	10.48
	25	12.00
	50	12.00
	75	13.00

X24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	9	2	1.7	1.7	1.7
	10	1	.9	.9	2.6
	11	3	2.6	2.6	5.2
	12	57	49.6	49.6	54.8
	13	31	27.0	27.0	81.7
	14	14	12.2	12.2	93.9
	15	7	6.1	6.1	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

5. Pengakuan Hasil Kerja (X2.5)

Statistics**X25**

N	Valid	115
	Missing	0
Mean		25.43
Std. Error of Mean		.193
Median		25.00
Mode		25
Std. Deviation		2.065
Variance		4.265
Skewness		.037
Std. Error of Skewness		.226
Kurtosis		.223
Std. Error of Kurtosis		.447
Range		11
Minimum		19
Maximum		30
Sum		2925
Percentiles	3	21.48
	25	24.00
	50	25.00
	75	27.00

X25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	19	1	.9	.9	.9
	21	2	1.7	1.7	2.6
	22	3	2.6	2.6	5.2
	23	12	10.4	10.4	15.7
	24	20	17.4	17.4	33.0
	25	26	22.6	22.6	55.7
	26	15	13.0	13.0	68.7
	27	20	17.4	17.4	86.1
	28	6	5.2	5.2	91.3
	29	6	5.2	5.2	96.5
	30	4	3.5	3.5	100.0
Total		115	100.0	100.0	

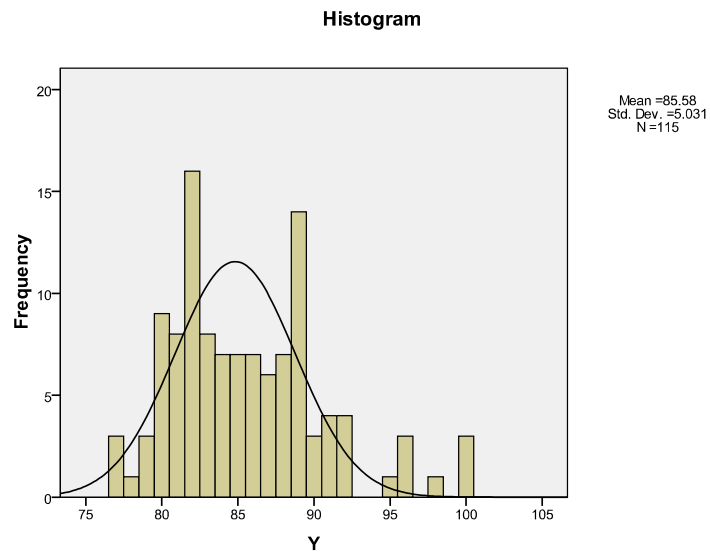
C. Kreativitas (Y)**Statistics**

Y		
N	Valid	115
	Missing	0
Mean		85.58
Std. Error of Mean		.469
Median		85.00
Mode		82
Std. Deviation		5.031
Variance		25.315
Skewness		.794
Std. Error of Skewness		.226
Kurtosis		.536
Std. Error of Kurtosis		.447
Range		23
Minimum		77
Maximum		100
Sum		9842

Percentiles	3	77.48
	25	82.00
	50	85.00
	75	89.00

Y

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	77	3	2.6	2.6	2.6
	78	1	.9	.9	3.5
	79	3	2.6	2.6	6.1
	80	9	7.8	7.8	13.9
	81	8	7.0	7.0	20.9
	82	16	13.9	13.9	34.8
	83	8	7.0	7.0	41.7
	84	7	6.1	6.1	47.8
	85	7	6.1	6.1	53.9
	86	7	6.1	6.1	60.0
	87	6	5.2	5.2	65.2
	88	7	6.1	6.1	71.3
	89	14	12.2	12.2	83.5
	90	3	2.6	2.6	86.1
	91	4	3.5	3.5	89.6
	92	4	3.5	3.5	93.0
	95	1	.9	.9	93.9
	96	3	2.6	2.6	96.5
	98	1	.9	.9	97.4
	100	3	2.6	2.6	100.0
	Total	115	100.0	100.0	



1. Kecekatan (Y1)

Statistics

Y1

N	Valid	115
	Missing	0
Mean		21.31
Std. Error of Mean		.145
Median		21.00
Mode		20
Std. Deviation		1.558
Variance		2.427
Skewness		.582
Std. Error of Skewness		.226
Kurtosis		-.339
Std. Error of Kurtosis		.447
Range		6
Minimum		19
Maximum		25
Sum		2451
Percentiles	3	19.00
	25	20.00
	50	21.00
	75	22.00

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	19	10	8.7	8.7	8.7
	20	33	28.7	28.7	37.4
	21	25	21.7	21.7	59.1
	22	21	18.3	18.3	77.4
	23	15	13.0	13.0	90.4
	24	6	5.2	5.2	95.7
	25	5	4.3	4.3	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

2. Inisiatif (Y2)

Statistics

Y2

N	Valid	115
	Missing	0
Mean		12.90
Std. Error of Mean		.102
Median		13.00
Mode		12
Std. Deviation		1.092
Variance		1.193
Skewness		.275
Std. Error of Skewness		.226
Kurtosis		-.422
Std. Error of Kurtosis		.447
Range		5
Minimum		10
Maximum		15
Sum		1484
Percentiles	3	11.00
	25	12.00
	50	13.00
	75	14.00

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10	1	.9	.9	.9
	11	5	4.3	4.3	5.2
	12	42	36.5	36.5	41.7
	13	34	29.6	29.6	71.3
	14	22	19.1	19.1	90.4
	15	11	9.6	9.6	100.0

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10	1	.9	.9	.9
	11	5	4.3	4.3	5.2
	12	42	36.5	36.5	41.7
	13	34	29.6	29.6	71.3
	14	22	19.1	19.1	90.4
	15	11	9.6	9.6	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

3. Toleransi (Y3)

Statistics**Y3**

N	Valid	115
	Missing	0
Mean		8.44
Std. Error of Mean		.077
Median		8.00
Mode		8
Std. Deviation		.829
Variance		.688
Skewness		.418
Std. Error of Skewness		.226
Kurtosis		-.407
Std. Error of Kurtosis		.447
Range		3
Minimum		7
Maximum		10
Sum		971
Percentiles	3	7.00
	25	8.00
	50	8.00
	75	9.00

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7	10	8.7	8.7	8.7
	8	59	51.3	51.3	60.0
	9	31	27.0	27.0	87.0
	10	15	13.0	13.0	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

4. Keteguhan (Y4)

Statistics

Y4

N	Valid	115
	Missing	0
Mean		21.24
Std. Error of Mean		.171
Median		21.00
Mode		20
Std. Deviation		1.838
Variance		3.379
Skewness		.436
Std. Error of Skewness		.226
Kurtosis		-.480
Std. Error of Kurtosis		.447
Range		8
Minimum		17
Maximum		25
Sum		2443
Percentiles	3	18.48
	25	20.00
	50	21.00
	75	23.00

Y4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 17	2	1.7	1.7	1.7
18	1	.9	.9	2.6
19	9	7.8	7.8	10.4
20	41	35.7	35.7	46.1
21	21	18.3	18.3	64.3
22	8	7.0	7.0	71.3
23	16	13.9	13.9	85.2
24	10	8.7	8.7	93.9
25	7	6.1	6.1	100.0
Total	115	100.0	100.0	

5. Atraktif (Y5)

Statistics

Y5

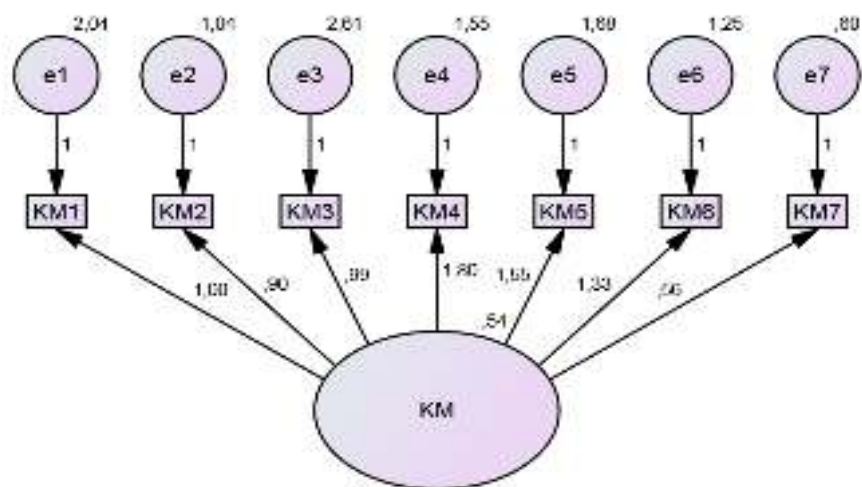
N	Valid	115
	Missing	0
Mean		21.68
Std. Error of Mean		.143
Median		21.00
Mode		21
Std. Deviation		1.536
Variance		2.360
Skewness		.617
Std. Error of Skewness		.226
Kurtosis		-.447
Std. Error of Kurtosis		.447
Range		6
Minimum		19
Maximum		25
Sum		2493
Percentiles	3	20.00
	25	20.00
	50	21.00
	75	23.00

Y5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 19	2	1.7	1.7	1.7
20	28	24.3	24.3	26.1
21	31	27.0	27.0	53.0
22	22	19.1	19.1	72.2
23	16	13.9	13.9	86.1
24	8	7.0	7.0	93.0
25	8	7.0	7.0	100.0
Total	115	100.0	100.0	

Lampiran 7

ANALISIS KONFIRMATORI KEPEMIMPINAN MELAYANI (X1)



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KM1 <--- KM	1,000				
KM2 <--- KM	,901	,241	3,745	***	par_1
KM3 <--- KM	,987	,312	3,163	,002	par_2
KM4 <--- KM	1,803	,426	4,231	***	par_3
KM5 <--- KM	1,546	,378	4,088	***	par_4
KM6 <--- KM	1,332	,326	4,087	***	par_5
KM7 <--- KM	,562	,163	3,455	***	par_6

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KM1 <--- KM	,456
KM2 <--- KM	,544
KM3 <--- KM	,409
KM4 <--- KM	,727
KM5 <--- KM	,659
KM6 <--- KM	,658
KM7 <--- KM	,471

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	14	16,320	14	,294	1,166
Saturated model	28	,000	0		
Independence model	7	168,424	21	,000	8,020

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,114	,960	,920	,480
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,683	,606	,475	,455

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,903	,855	,985	,976	,984
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,667	,602	,656
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	2,320	,000	16,624
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	147,424	109,759	192,570

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,143	,020	,000	,146
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	1,477	1,293	,963	1,689

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,038	,000	,102	,555
Independence model	,248	,214	,284	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	44,320	46,434	82,749	96,749
Saturated model	56,000	60,226	132,858	160,858
Independence model	182,424	183,481	201,639	208,639

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,389	,368	,514	,407
Saturated model	,491	,491	,491	,528
Independence model	1,600	1,270	1,996	1,609

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	166	204
Independence model	23	27

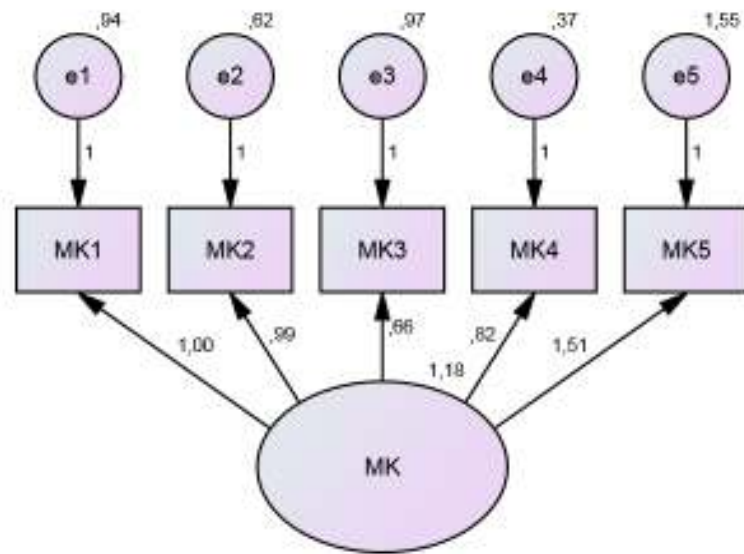
Minimization: ,003

Miscellaneous: ,473

Bootstrap: ,000

Total: ,476

Lampiran 8

ANALISIS KONFIRMATORI MOTIVASI KERJA (X2)

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MK1 <--- MK	1,000				
MK2 <--- MK	,987	,118	8,376	***	par_1
MK3 <--- MK	,661	,109	6,047	***	par_2
MK4 <--- MK	,821	,096	8,579	***	par_3
MK5 <--- MK	1,505	,182	8,260	***	par_4

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
MK1 <--- MK	,746
MK2 <--- MK	,807
MK3 <--- MK	,590
MK4 <--- MK	,828
MK5 <--- MK	,796

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	10	23,117	5	,000	4,623
Saturated model	15	,000	0		
Independence model	5	286,311	10	,000	28,631

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,101	,916	,749	,305
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	1,001	,428	,142	,286

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,919	,839	,936	,869	,934
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,500	,460	,467
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	18,117	6,769	36,985
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	276,311	224,794	335,249

F**MIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,203	,159	,059	,324
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	2,511	2,424	1,972	2,941

MSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,178	,109	,255	,002
Independence model	,492	,444	,542	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	43,117	44,228	70,566	80,566
Saturated model	30,000	31,667	71,174	86,174
Independence model	296,311	296,866	310,035	315,035

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,378	,279	,544	,388
Saturated model	,263	,263	,263	,278
Independence model	2,599	2,147	3,116	2,604

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	55	75
Independence model	8	10

Minimization: ,002

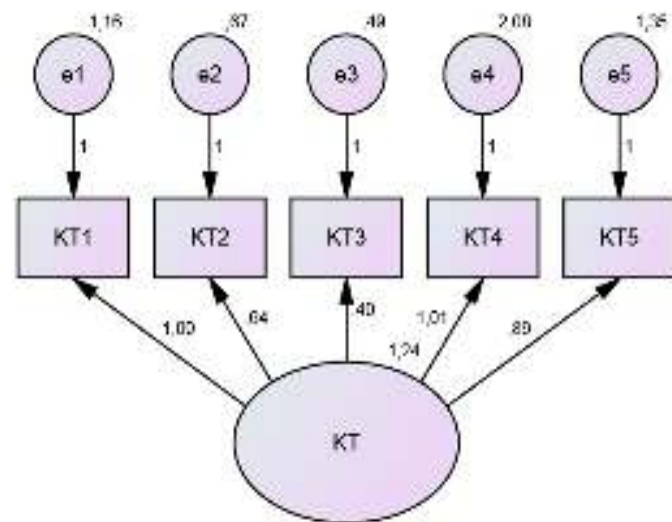
Miscellaneous: ,384

Bootstrap: ,000

Total: ,386

Lampiran 9

ANALISIS KONFIRMATORI KREATIVITAS (Y)



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KT1 <--- KT	1,000				
KT2 <--- KT	,644	,113	5,703	***	par_1
KT3 <--- KT	,397	,083	4,811	***	par_2
KT4 <--- KT	1,010	,187	5,407	***	par_3
KT5 <--- KT	,894	,158	5,649	***	par_4

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KT1 <--- KT	,718
KT2 <--- KT	,660
KT3 <--- KT	,536
KT4 <--- KT	,615
KT5 <--- KT	,651

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	10	8,528	5	,129	1,706
Saturated model	15	,000	0		
Independence model	5	138,392	10	,000	13,839

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,076	,971	,912	,324
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,667	,598	,397	,399

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,938	,877	,974	,945	,973
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,500	,469	,486
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	3,528	,000	15,767
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	128,392	94,050	170,181

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,075	,031	,000	,138
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	1,214	1,126	,825	1,493

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,079	,000	,166	,249
Independence model	,336	,287	,386	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	28,528	29,640	55,978	65,978
Saturated model	30,000	31,667	71,174	86,174
Independence model	148,392	148,948	162,117	167,117

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,250	,219	,358	,260
Saturated model	,263	,263	,263	,278
Independence model	1,302	1,000	1,668	1,307

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	148	202
Independence model	16	20

Minimization: ,003

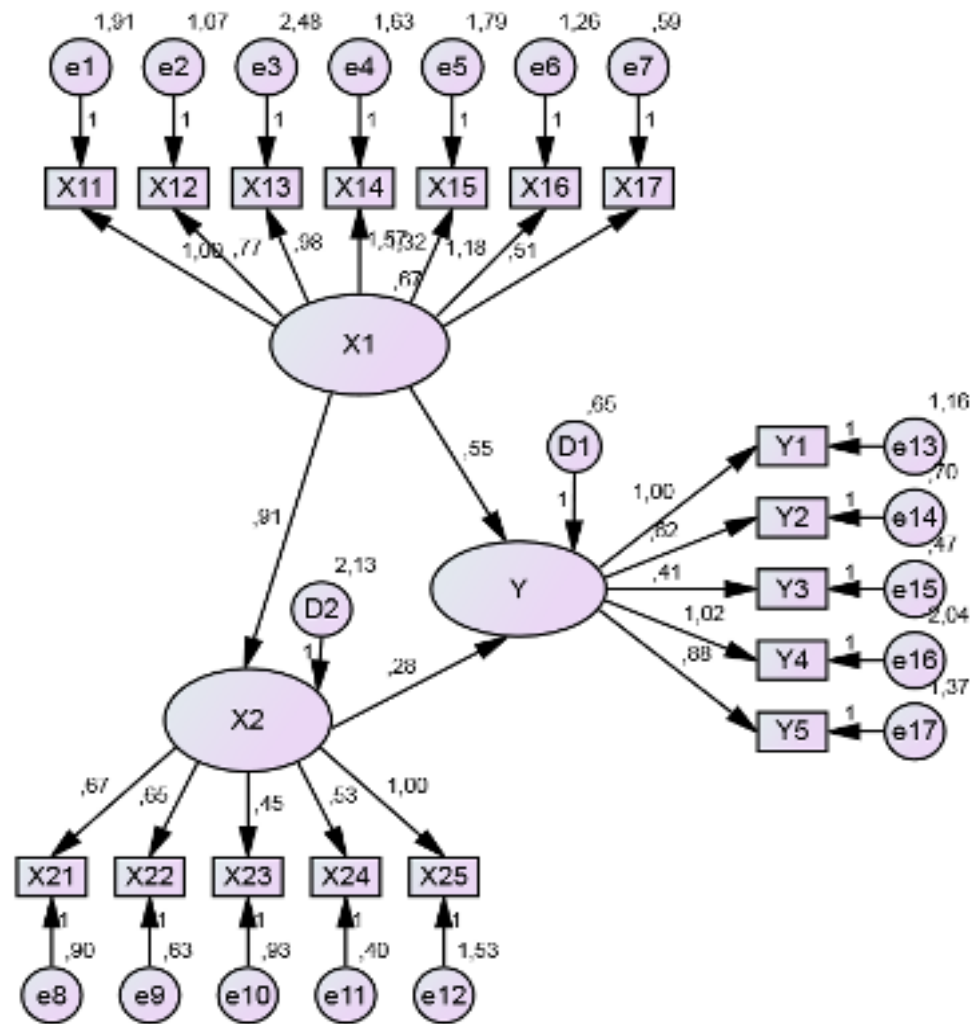
Miscellaneous: ,398

Bootstrap: ,000

Total: ,401

Lampiran 10

ANALISIS FIT MODEL



Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y5	19,000	25,000	,609	2,665	-,479	-1,050
Y4	17,000	25,000	,430	1,882	-,511	-1,118
Y3	7,000	10,000	,412	1,805	-,441	-,965
Y2	10,000	15,000	,271	1,188	-,456	-,998
Y1	19,000	25,000	,574	2,515	-,376	-,823
X21	12,000	20,000	-,125	-,547	,230	,503
X22	12,000	20,000	,092	,403	,713	1,560
X23	9,000	15,000	,244	1,067	,122	,267
X24	9,000	15,000	,012	,051	1,481	3,242
X25	19,000	30,000	,036	,159	,162	,355
X17	6,000	10,000	,163	,712	-,414	-,907
X16	17,000	25,000	,148	,648	-,098	-,214
X15	17,000	25,000	-,009	-,041	-,413	-,905
X14	21,000	30,000	,064	,282	,056	,122
X13	20,000	29,000	-,436	-1,909	,035	,076
X12	14,000	20,000	,016	,071	-,453	-,992
X11	15,000	25,000	-,354	-1,549	1,180	2,583
Multivariate					55,738	11,759

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
47	43,321	,000	,048
6	41,354	,001	,004
13	38,527	,002	,002
56	38,523	,002	,000
59	38,472	,002	,000
96	36,510	,004	,000
92	34,578	,007	,000
19	33,851	,009	,000
50	31,711	,016	,000
32	31,382	,018	,000
69	30,619	,022	,000
12	30,328	,024	,000
88	29,978	,027	,000
39	29,741	,028	,000
2	29,678	,029	,000
67	28,470	,040	,000
72	28,440	,040	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
44	28,383	,041	,000
60	28,124	,044	,000
82	26,635	,064	,000
109	25,698	,080	,000
94	25,305	,088	,000
68	24,360	,110	,003
42	23,708	,128	,010
22	23,402	,137	,012
30	22,945	,151	,021
73	22,694	,159	,023
98	22,584	,163	,017
46	22,177	,178	,029
99	22,103	,181	,021
97	21,874	,190	,023
76	21,462	,206	,040
90	21,125	,221	,058
85	20,897	,231	,065
104	20,691	,240	,070
40	20,463	,251	,080
51	20,059	,271	,133
15	19,571	,297	,243
70	19,528	,299	,200
64	19,468	,302	,168
108	18,824	,339	,377
43	18,744	,343	,344
58	18,687	,347	,301
8	18,071	,384	,551
48	18,026	,387	,499
41	17,847	,399	,523
7	17,564	,417	,605
100	17,440	,425	,600
71	16,904	,461	,800
55	16,603	,482	,864
115	16,335	,500	,905
4	16,290	,503	,883
29	16,234	,507	,862
17	15,855	,534	,931
21	15,799	,538	,916
54	15,520	,558	,948

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
57	15,182	,582	,976
87	14,447	,635	,998
84	14,376	,640	,998
91	13,963	,670	1,000
18	13,736	,686	1,000
27	13,569	,697	1,000
20	13,414	,708	1,000
89	13,229	,721	1,000
112	13,205	,722	1,000
11	12,914	,742	1,000
35	12,889	,744	1,000
31	12,782	,751	1,000
49	12,714	,755	1,000
5	12,707	,756	1,000
101	12,659	,759	1,000
14	12,364	,778	1,000
25	12,202	,788	1,000
106	12,067	,796	1,000
103	11,962	,802	1,000
114	11,808	,812	1,000
34	11,651	,821	1,000
61	11,471	,831	1,000
23	11,260	,843	1,000
36	11,144	,849	1,000
105	11,043	,854	1,000
52	10,909	,861	1,000
62	10,776	,868	1,000
63	10,215	,894	1,000
65	10,117	,899	1,000
80	10,004	,903	1,000
81	9,971	,905	1,000
107	9,788	,912	1,000
37	9,737	,914	1,000
79	9,460	,925	1,000
86	8,858	,945	1,000
110	8,720	,949	1,000
102	8,612	,952	1,000
33	8,555	,953	1,000
45	8,525	,954	1,000

	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1	X21	X22	X23	X24	X25	X17	X16	X15	X14	X13	X12	X11
Y2	,379	,379	,357	1,000													
Y1	,501	,390	,319	,528	1,000												
X21	,328	,296	,345	,325	,275	1,000											
X22	,236	,243	,304	,436	,365	,575	1,000										
X23	,280	,373	,197	,286	,269	,581	,403	1,000									
X24	,233	,248	,317	,294	,283	,570	,742	,408	1,000								
X25	,362	,305	,235	,248	,290	,622	,605	,536	,651	1,000							
X17	,092	,190	,225	,076	,265	,204	,166	,205	,105	,151	1,000						
X16	,286	,237	,232	,156	,296	,251	,189	,338	,176	,233	,241	1,000					
X15	,070	,198	,178	,070	,242	,215	,241	,214	,259	,201	,369	,438	1,000				
X14	,277	,228	,189	,127	,316	,311	,217	,271	,155	,273	,300	,513	,465	1,000			
X13	,290	,461	,256	,258	,343	,071	,208	,148	,101	,269	,235	,253	,233	,276	1,000		
X12	,132	,152	,254	,133	,143	,204	,120	,237	,081	,137	,217	,375	,416	,393	,206	1,000	
X11	,292	,260	,284	,274	,432	,400	,263	,264	,175	,273	,364	,264	,223	,358	,327	,162	1,000

Condition number = 27,264

Eigenvalues

5,679 1,942 1,554 ,975 ,904 ,844 ,817 ,670 ,646 ,554 ,500 ,452 ,368 ,333 ,285 ,269 ,208

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2 <--- X1	,915	,269	3,396	***	par_17
Y <--- X1	,546	,189	2,884	,004	par_15
Y <--- X2	,277	,081	3,424	***	par_16
X11 <--- X1	1,000				
X12 <--- X1	,772	,193	4,006	***	par_1
X13 <--- X1	,983	,269	3,659	***	par_2
X14 <--- X1	1,575	,332	4,740	***	par_3
X15 <--- X1	1,316	,295	4,464	***	par_4
X16 <--- X1	1,180	,259	4,555	***	par_5
X17 <--- X1	,507	,135	3,768	***	par_6
X25 <--- X2	1,000				
X24 <--- X2	,531	,058	9,162	***	par_7
X23 <--- X2	,453	,069	6,580	***	par_8
X22 <--- X2	,649	,072	9,070	***	par_9
X21 <--- X2	,675	,079	8,515	***	par_10
Y1 <--- Y	1,000				
Y2 <--- Y	,623	,106	5,865	***	par_11
Y3 <--- Y	,413	,080	5,191	***	par_12
Y4 <--- Y	1,025	,178	5,750	***	par_13
Y5 <--- Y	,883	,150	5,905	***	par_14

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X2 <--- X1	,457
Y <--- X1	,402
Y <--- X2	,407
X11 <--- X1	,511
X12 <--- X1	,522
X13 <--- X1	,456
X14 <--- X1	,712
X15 <--- X1	,628
X16 <--- X1	,653
X17 <--- X1	,476
X25 <--- X2	,798
X24 <--- X2	,809
X23 <--- X2	,610
X22 <--- X2	,802
X21 <--- X2	,760
Y1 <--- Y	,719
Y2 <--- Y	,639
Y3 <--- Y	,558
Y4 <--- Y	,625
Y5 <--- Y	,644

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1	,674	,256	2,632	,008	par_18
D2	2,131	,457	4,663	***	par_19
D1	,650	,189	3,442	***	par_20
e1	1,906	,276	6,901	***	par_21
e2	1,073	,156	6,863	***	par_22
e3	2,483	,351	7,070	***	par_23
e4	1,629	,288	5,650	***	par_24
e5	1,793	,282	6,346	***	par_25
e6	1,262	,205	6,173	***	par_26
e7	,593	,085	7,015	***	par_27
e12	1,534	,264	5,811	***	par_28
e11	,402	,071	5,675	***	par_29
e10	,931	,134	6,973	***	par_30
e9	,630	,109	5,766	***	par_31

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e8	,895	,144	6,200	***	par_32
e13	1,163	,207	5,620	***	par_33
e14	,700	,111	6,311	***	par_34
e15	,470	,070	6,744	***	par_35
e16	2,043	,319	6,403	***	par_36
e17	1,370	,218	6,277	***	par_37

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X2	,209
Y	,477
Y5	,415
Y4	,390
Y3	,311
Y2	,408
Y1	,517
X21	,578
X22	,643
X23	,373
X24	,654
X25	,637
X17	,226
X16	,427
X15	,395
X14	,506
X13	,208
X12	,272
X11	,261

Matrices (Group number 1 - Default model)

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1	X2 1	X2 2	X2 3	X2 4	X2 5	X1 7	X1 6	X1 5	X1 4	X1 3	X1 2	X1 1
X	,01	,01	,02	,02	,02	,00	,01	,00	,01	,00	,11	,12	,09	,12	,05	,09	,06
1	7	3	3	3	2	8	1	5	5	7	2	2	6	6	2	4	9
X	,02	,01	,02	,02	,02	,22	,31	,14	,40	,19	,00	,01	,00	,01	,00	,00	,00
2	0	6	8	8	7	9	3	8	2	8	9	0	8	1	4	8	6

	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1	X2 1	X2 2	X2 3	X2 4	X2 5	X1 7	X1 6	X1 5	X1 4	X1 3	X1 2	X1 1
Y	,15 2	,11 8	,20 7	,21 0	,20 2	,02 4	,03 2	,01 5	,04 2	,02 1	,02 2	,02 4	,01 9	,02 5	,01 0	,01 9	,01 4

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X1	X2	Y
X2	,915	,000	,000
Y	,799	,277	,000
Y5	,706	,245	,883
Y4	,819	,284	1,025
Y3	,330	,114	,413
Y2	,498	,172	,623
Y1	,799	,277	1,000
X21	,617	,675	,000
X22	,594	,649	,000
X23	,414	,453	,000
X24	,486	,531	,000
X25	,915	1,000	,000
X17	,507	,000	,000
X16	1,180	,000	,000
X15	1,316	,000	,000
X14	1,575	,000	,000
X13	,983	,000	,000
X12	,772	,000	,000
X11	1,000	,000	,000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X1	X2	Y
X2	,457	,000	,000
Y	,588	,407	,000
Y5	,379	,262	,644
Y4	,367	,254	,625
Y3	,328	,227	,558
Y2	,376	,260	,639
Y1	,423	,293	,719
X21	,348	,760	,000
X22	,367	,802	,000
X23	,279	,610	,000

	X1	X2	Y
X24	,370	,809	,000
X25	,365	,798	,000
X17	,476	,000	,000
X16	,653	,000	,000
X15	,628	,000	,000
X14	,712	,000	,000
X13	,456	,000	,000
X12	,522	,000	,000
X11	,511	,000	,000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X1	X2	Y
X2	,915	,000	,000
Y	,546	,277	,000
Y5	,000	,000	,883
Y4	,000	,000	1,025
Y3	,000	,000	,413
Y2	,000	,000	,623
Y1	,000	,000	1,000
X21	,000	,675	,000
X22	,000	,649	,000
X23	,000	,453	,000
X24	,000	,531	,000
X25	,000	1,000	,000
X17	,507	,000	,000
X16	1,180	,000	,000
X15	1,316	,000	,000
X14	1,575	,000	,000
X13	,983	,000	,000
X12	,772	,000	,000
X11	1,000	,000	,000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X1	X2	Y
X2	,457	,000	,000
Y	,402	,407	,000
Y5	,000	,000	,644
Y4	,000	,000	,625

	X1	X2	Y
Y3	,000	,000	,558
Y2	,000	,000	,639
Y1	,000	,000	,719
X21	,000	,760	,000
X22	,000	,802	,000
X23	,000	,610	,000
X24	,000	,809	,000
X25	,000	,798	,000
X17	,476	,000	,000
X16	,653	,000	,000
X15	,628	,000	,000
X14	,712	,000	,000
X13	,456	,000	,000
X12	,522	,000	,000
X11	,511	,000	,000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	X1	X2	Y
X2	,000	,000	,000
Y	,253	,000	,000
Y5	,706	,245	,000
Y4	,819	,284	,000
Y3	,330	,114	,000
Y2	,498	,172	,000
Y1	,799	,277	,000
X21	,617	,000	,000
X22	,594	,000	,000
X23	,414	,000	,000
X24	,486	,000	,000
X25	,915	,000	,000
X17	,000	,000	,000
X16	,000	,000	,000
X15	,000	,000	,000
X14	,000	,000	,000
X13	,000	,000	,000
X12	,000	,000	,000
X11	,000	,000	,000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	X1	X2	Y
X2	,000	,000	,000
Y	,186	,000	,000
Y5	,379	,262	,000
Y4	,367	,254	,000
Y3	,328	,227	,000
Y2	,376	,260	,000
Y1	,423	,293	,000
X21	,348	,000	,000
X22	,367	,000	,000
X23	,279	,000	,000
X24	,370	,000	,000
X25	,365	,000	,000
X17	,000	,000	,000
X16	,000	,000	,000
X15	,000	,000	,000
X14	,000	,000	,000
X13	,000	,000	,000
X12	,000	,000	,000
X11	,000	,000	,000

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e9 <--> e14	8,183	,214
e10 <--> e16	4,335	,297
e10 <--> e8	7,305	,259
e10 <--> e9	5,079	-,186
e11 <--> e9	11,976	,199
e11 <--> e10	5,194	-,151
e12 <--> e17	4,381	,341
e5 <--> D1	4,629	-,298
e5 <--> e17	4,553	-,360
e5 <--> e11	4,659	,207
e3 <--> D1	10,415	,505
e3 <--> e16	9,914	,727
e3 <--> e8	6,523	-,398
e1 <--> D1	4,926	,307
e1 <--> e8	6,106	,341

Variances: (Group number 1 - Default model)

	M.I. Par Change
--	-----------------

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I. Par Change
Y4 <--- X13	8,242 ,232
X21 <--- X23	4,331 ,165
X21 <--- X11	6,400 ,152
X22 <--- Y2	4,908 ,170
X23 <--- Y4	4,396 ,107
X23 <--- X16	5,074 ,142
X24 <--- X11	4,202 -,085
X15 <--- Y5	5,328 -,202
X13 <--- Y	4,449 ,318
X13 <--- Y4	12,195 ,289
X11 <--- Y	4,035 ,268
X11 <--- Y1	6,218 ,215
X11 <--- X21	6,318 ,231

Minimization History (Default model)

Iteration		Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e	6		-,596	9999,000	760,006	0	9999,000
1	e*	3		-,101	3,040	361,337	20	,316
2	e	0	137,812		1,406	216,822	5	,726
3	e	0	106,837		1,032	216,478	2	,000
4	e	0	121,232		,858	172,937	1	1,045
5	e	0	169,333		,179	169,491	1	1,084
6	e	0	183,768		,035	169,404	1	1,027
7	e	0	183,787		,001	169,404	1	1,002
8	e	0	183,787		,000	169,404	1	1,000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	37	169,404	116	,001	1,460
Saturated model	153	,000	0		
Independence model	17	776,287	136	,000	5,708

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,164	,853	,806	,646
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,658	,389	,313	,346

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,782	,744	,919	,902	,917
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,853	,667	,782
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	53,404	22,625	92,179
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	640,287	556,449	731,625

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,486	,468	,198	,809

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	6,810	5,617	4,881	6,418

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,064	,041	,083	,144
Independence model	,203	,189	,217	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	243,404	257,279	344,966	381,966
Saturated model	306,000	363,375	725,975	878,975
Independence model	810,287	816,662	856,950	873,950

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2,135	1,865	2,475	2,257
Saturated model	2,684	2,684	2,684	3,188
Independence model	7,108	6,372	7,909	7,164

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	96	104
Independence model	25	27

Minimization: ,030
 Miscellaneous: 1,817
 Bootstrap: ,000
 Total: 1,847

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	115	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	115	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.755	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X11	119.68	36.168	.421	.737
X12	123.93	38.592	.453	.731
X13	115.50	35.708	.380	.750
X14	115.33	31.276	.604	.692
X15	119.50	33.217	.539	.710
X16	119.86	35.068	.547	.709
X17	132.47	41.216	.438	.740

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	115	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	115	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.854	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X21	67.23	22.212	.717	.810
X22	67.20	23.425	.700	.817
X23	71.37	25.567	.580	.845
X24	71.28	25.132	.732	.819
X25	58.44	17.267	.741	.824

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	115	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	115	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.754	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	64.27	15.637	.588	.684
Y2	72.68	18.887	.552	.708
Y3	77.14	20.963	.483	.738
Y4	64.34	14.454	.535	.718
Y5	63.90	16.052	.561	.695

Correlations

Keoemimpinan Melayani

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1	132.54	6.414	115
X11	21.37	1.613	115
X12	17.11	1.219	115
X13	25.55	1.778	115
X14	25.71	1.825	115
X15	21.55	1.728	115
X16	21.18	1.490	115
X17	8.57	.879	115

Correlations

		X1	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17
X1	Pearson Correlation	1	.594**	.598**	.595**	.760**	.700**	.695**	.431**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
X11	Pearson Correlation	.594**	1	.162	.327**	.358**	.223*	.264**	.364**
	Sig. (2-tailed)	.000		.084	.000	.000	.016	.004	.000
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
X12	Pearson Correlation	.598**	.162	1	.206*	.393**	.416**	.375**	.217*
	Sig. (2-tailed)	.000	.084		.027	.000	.000	.000	.020
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
X13	Pearson Correlation	.595**	.327**	.206*	1	.276**	.233*	.253**	.235*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.027		.003	.012	.006	.012
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
X14	Pearson Correlation	.760**	.358**	.393**	.276**	1	.465**	.513**	.300**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.003		.000	.000	.001
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
X15	Pearson Correlation	.700**	.223*	.416**	.233*	.465**	1	.438**	.369**
	Sig. (2-tailed)	.000	.016	.000	.012	.000		.000	.000

	N	115	115	115	115	115	115	115	115
X16	Pearson Correlation	.695**	.264**	.375**	.253**	.513**	.438**	1	.241**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.006	.000	.000		.010
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
X17	Pearson Correlation	.431**	.364**	.217*	.235*	.300**	.369**	.241**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.020	.012	.001	.000	.010	
	N	115	115	115	115	115	115	115	115

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Motivasi Kerja

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2	83.88	5.852	115
X21	16.65	1.463	115
X22	16.68	1.335	115
X23	12.51	1.224	115
X24	12.60	1.083	115
X25	25.43	2.065	115

Correlations

		X2	X21	X22	X23	X24	X25
X2	Pearson Correlation	1	.828**	.807**	.711**	.812**	.879**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115
X21	Pearson Correlation	.828**	1	.575**	.581**	.570**	.622**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115
X22	Pearson Correlation	.807**	.575**	1	.403**	.742**	.605**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115
X23	Pearson Correlation	.711**	.581**	.403**	1	.408**	.536**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115

X24	Pearson Correlation	.812**	.570**	.742**	.408**	1	.651**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	115	115	115	115	115	115
X25	Pearson Correlation	.879**	.622**	.605**	.536**	.651**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	115	115	115	115	115	115

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Kreativitas

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	85.58	5.031	115
Y1	21.31	1.558	115
Y2	12.90	1.092	115
Y3	8.44	.829	115
Y4	21.24	1.838	115
Y5	21.68	1.536	115

Correlations

		Y	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Y	Pearson Correlation	1	.772**	.694**	.604**	.770**	.752**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115
Y1	Pearson Correlation	.772**	1	.528**	.319**	.390**	.501**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115
Y2	Pearson Correlation	.694**	.528**	1	.357**	.379**	.379**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115
Y3	Pearson Correlation	.604**	.319**	.357**	1	.441**	.333**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115
Y4	Pearson Correlation	.770**	.390**	.379**	.441**	1	.422**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	115	115	115	115	115	115

Y5	Pearson Correlation	.752**	.501**	.379**	.333**	.422**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	115	115	115	115	115	115

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	85.58	5.031	115
X1	132.54	6.414	115
X2	83.88	5.852	115

Correlations

		Y	X1	X2
Pearson Correlation	Y	1.000	.501	.495
	X1	.501	1.000	.410
	X2	.495	.410	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000
	X1	.000	.	.000
	X2	.000	.000	.
N	Y	115	115	115
	X1	115	115	115
	X2	115	115	115

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Coefficients^a

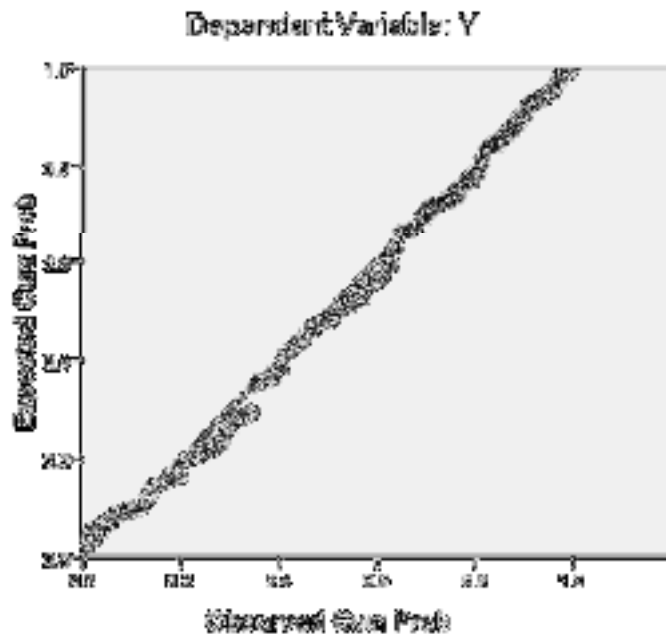
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	23.208	8.291		2.799	.006		
	X1	.282	.065	.359	4.304	.000	.832	1.202
	X2	.299	.072	.347	4.165	.000	.832	1.202

a. Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	X1	X2
1	1	2.996	1.000	.00	.00	.00
	2	.003	33.387	.17	.09	.98
	3	.001	51.061	.83	.91	.01

a. Dependent Variable: Y

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**Residuals Statistics^a**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	78.94	94.75	85.58	2.984	115
Residual	-7.612	13.987	.000	4.051	115
Std. Predicted Value	-2.226	3.072	.000	1.000	115
Std. Residual	-1.863	3.422	.000	.991	115

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 11

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA INFORMAN**A. Inisial Informan**

No	Inisial	Nama	Jabatan
1	MJ	Ir. H. M. Jamil, MP	Kadis Pertanian Tanaman Pangan
2	RH	Ir. H. Ramlan Hamid	Kadis Kehutanan dan Perkebunan
3	ST	Ir. Sultan H. Tare	Kadis Kelautan dan Perikanan
4	IS	Irwan Syuaib, STTP, M.Si	Sekretaris Dinas Peternakan
5	AM	A. Mandasini, S.IP, M.Si	Kabid Penelitian Bappeda

B. Tanggapan Informan

Fokus	Pertanyaan	Tanggapan informan		
Kepemimpinan Melayani	Bagaimana kemampuan manajerial kepala BPPKP?	AM	23 Pebruari 2015	Sebagai orang yang telah berkiprah sebelumnya selaku petugas penyuluh pertanian, Kepala Badan Pelaksanan Penyuluhan dan Ketahanan Pangan sangat menguasai bidang tugas organisasinya. Mengarahkan kinerja para penyuluh pada misi organisasi yang jelas yaitu meningkatkan kemampuan petani dalam mengelola usaha taninya
		MJ	25 Pebruari 2015	Dalam mendorong kemampuan petani, Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan memiliki konsep yang jelas yang melandasi pelaksanaan tugas para penyuluh. Bahkan ada beberapa daerah lain di Sulawesi selatan yang dating melakukan studi banding di Kabupaten Sinjai menyangkut penyelenggaraan penyuluhan pertanian
	Bagaimana kepala BPPKP membina para penyuluh pertanian?	RH	26 Pebruari 2015	Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan memiliki cara tersendiri untuk senantiasa membawa para bawahannya terutama para penyuluh untuk tercerahkan secara rohani disamping peningkatan kemampuan kerjanya. Beliau berlatar belakang penyuluh sehingga mengetahui cara membimbing penyuluh yang dipimpin saat ini
	Bagaimana kepedulian kepala BPPKP terhadap penyuluh?	IS	02-Mar-15	Hal yang cukup menonjol pada Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan adalah kepeduliannya terhadap para penyuluh. Bahkan tidak segan-segan untuk mengunjungi rumah para penyuluhnya untuk melihat lebih dekat kondisi kehidupan para penyuluhnya dan mengetahui permasalahan yang dihadapinya

	Bagaimana kepala BPPKP mendorong penyuluh dalam tugasnya?	ST	03-Mar-15	Apa yang ditunjukkan oleh Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan pangan selama ini adalah bagaimana dia mengupayakan agar para penyuluh senantiasa mencapai kesuksesan dalam kariernya yang diawali dengan kesuksesannya dalam mengemban tugas kepenyuluhan di lapangan. Dia tidak membiarkan penyuluh mengalami kegagalan dalam menjalankan tugasnya walaupun berbagai kendala di hadapi di lapangan
	Bagaimana sikap kepala BPPKP terhadap penyuluh?	MJ	25 Pebruari 2015	Sikap jujur, rendah hati, terbuka dan berlaku adil senantiasa ditunjukkan oleh Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan dalam memimpin para penyuluh sehingga para penyuluh senang dan merasa sangat dekat dan memiliki hubungan emosional dengan pimpinannya. Para penyuluh tidak segan untuk bertanya dan memberikan saran dan pertimbangan kepada Kepala Badannya terkait penyelenggaraan tugas organisasinya
	Bagaimana upaya kepala BPPKP memberdayakan penyuluh?	RH	26 Pebruari 2015	Pemberdayaan penyuluh pertanian telah berlangsung dengan baik karena para penyuluh diberi kesempatan secara bergilir untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan sesuai bidangnya masing-masing. Para penyuluh merasa dihargai karena diberi kepercayaan untuk menempuh cara yang dinilai baik dalam setiap kegiatan penyuluhan. Bahkan diberi kesempatan untuk memutuskan sendiri solusi yang harus diambil jika mengalami kendala di lapangan
	Bagaimana kepala BPPKP meningkatkan nilai-nilai yang baik kepada penyuluh?	IS	02-Mar-15	Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan telah membentuk para penyuluh menjadi aparat yang memiliki integritas yang tinggi sehingga menunjukkan kemampuan kerjanya melalui penyelenggaraan penyuluhan yang penuh dengan kreativitas

Fokus	Pertanyaan	Tanggapan informan		
Motivasi Kerja	Bagaimana semangat kerja para penyuluh?	ST	03-Mar-15	Pada umumnya penyuluh pertanian memperlihatkan antusias kerja yang tinggi, hal tersebut didorong oleh minat mereka yang cukup tinggi terhadap pekerjaannya sebagai penyuluh. Mereka mereka merasakan interaksi dengan petani merupakan seni tersendiri karena adanya penyesuaian antara pengetahuan dasar tentang pertanian yang dimiliki oleh petani harus dipadukan dengan teknologi pertanian yang disampaikan kepada mereka. Namun demikian beberapa diantara penyuluh memperlihatkan sikap yang kurang bersemangat dalam pekerjaannya, dimana ada kemungkinan disebabkan karena adanya rasa kejenuhan dalam melakoni pekerjaannya sebagai penyuluh.

	Bagaimana para penyuluh menunjukkan tanggungjawab dalam penyuluhan?	AM	23 Pebruari 2015	Atusiasme penyuluh di lapangan sangat tinggi dalam melayani para petani dengan berbagai informasi pengelolaan pertanian yang disampaikan. Bahkan mereka berupaya mendorong petani untuk memanfaatkan berbagai teknologi yang telah disampaikan dengan memperlihatkan demplot-demplot percontohan yang telah dibuat. Penyuluh merasa memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan produktivitas pertanian yang dikelola oleh petani
	Bagaimana pengembangan karir penyuluh pertanian?	MJ	25 Pebruari 2015	Pada dasarnya para penyuluh ingin berprestasi dan ingin meningkatkan kualifikasi kepenyuluhanannya. Hal tersebut yang senantiasa mendorong penyuluh berkreasi untuk meningkatkan kinerjanya. Kualifikasi kepenyuluhan merupakan cerminan pengembangan karier seorang penyuluh pertanian sebagai pengemban jabatan fungsional
	Bagaimana prestasi penyuluh pertanian?	RH	26 Pebruari 2015	Para penyuluh saling memberikan dorongan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Mereka yang berprestasi akan terdorong untuk lebih berprestasi lagi, dan mereka yang belum berprestasi juga tetap terdorong untuk berprestasi dengan melihat prestasi rekan mereka. Jika seorang penyuluh telah menampilkan suatu kreativitas dalam penyuluhan akan menjadi contoh bagi penyuluh lainnya untuk ikut berkreasi dalam penyuluhan terutama dalam mengatasi berbagai kendala yang dihadapi di lapangan
	Bagaimana kepala BPPKP memandang keberhasilan penyuluh dalam pekerjaannya?	IS	02-Mar-15	Para penyuluh nampaknya merasa terdorong untuk bekerja secara maksimal oleh adanya sikap Kepala unit kerjanya yang senantiasa memberikan pengakuan atas hasil kerja yang dicapai oleh para penyuluh disertai arah-arahan lebih lanjut untuk pencapaian prestasi kerja yang lebih maksimal lagi.

Fokus	Pertanyaan	Tanggapan informan		
Kreativitas Penyuluh	Bagaimana pandangannya terhadap kesiapan penyuluh?	AM	23 Pebruari 2015	Salah satu yang dapat membawa penyuluh untuk berkinerja baik adalah jika mereka dapat melakukan penyuluhan dengan cekatan karena penyuluhan pertanian membutuhkan sikap kreatif penyuluh. Ini disebabkan karena dalam pelayanan penyuluhan harus diusahakan dengan menarik minat para petani untuk mengikuti penyuluhan sebab mereka biasanya enggan ikut penyuluhan karena waktunya tersita walaupun mereka sebetulnya membutuhkan penyuluhan tersebut. Kecekanan penyuluh juga ditunjukkan dengan segera mencari referensi-referensi baru melalui internet tentang teknologi pertanian

Bagaimana pandangannya terhadap pentingnya insentif kerja para penyuluh?	MJ	25 Pebruari 2015	Secara mendasar, sifat penyuluhan pertanian membutuhkan kreativitas penyuluh karena berbeda dengan pelayanan publik lainnya, dimana penyuluhan pertanian harus merangsang minat petani untuk mengikuti penyuluhan karena terkadang petani bersikap malas untuk datang ditempat penyuluhan padahal mereka sesungguhnya butuh untuk disuluh. Disinilah inisiatif penyuluh dibutuhkan sehingga penyuluhan dapat terlaksana dan materi penyuluhan diterima dan dipraktekkan oleh para petani. Pada umumnya penyuluh juga telah berinisiatif menyampaikan materi penyuluhan melalui siaran radio pemerintah daerah (Radio Suara Bersatu FM) yang sebelumnya telah disampaikan kepada petani tentang jadwal siaran tersebut. Kreativitas penyuluh telah ditunjukkan salah satunya inisiatif penyuluh mencari bahan materi penyuluhan melalui internet, membuat alat praga sendiri, membuat leaflet, dan melakukan penyuluhan melalui radio
Bagaimana pandangannya terhadap sikap toleransi penyuluh pertanian?	RH	26 Pebruari 2015	Para petani sesungguhnya memiliki cukup pengetahuan tentang pengelolaan usaha taninya dan pengetahuan itu dia gunakan dalam mengelola usaha taninya dan mereka merasa berhasil. Sesungguhnya petani tidak menyadari bahwa keberhasilannya belum maksimal dan produktivitasnya masih dapat ditingkatkan. Peningkatan produktivitas petani dapat dilakukan melalui informasi dan teknologi yang dibawa oleh para penyuluh pertanian. Jika penyuluh kreatif, maka para penyuluh bersikap toleran terhadap perbedaan-perbedaan pendapat dengan petani dan harus berupaya memadukan teknologi yang baru dengan apa yang menjadi pengetahuan petani selama ini. Dengan demikian penyuluh akan menemukan cara baru dari perpaduan teknologi baru dengan pengetahuan petani selama ini sehingga dapat berhasil mendorong produktivitas usaha pertanian yang dikelola oleh petani.
Bagaimana pandangannya terhadap pentingnya sikap percaya diri para penyuluh?	IS	02-Mar-15	Terkadang ada petani yang menentang informasi tentang teknologi pertanian yang disampaikan oleh penyuluh pertanian. Jika penyuluh tidak teguh dalam menjelaskan kepada para petani maka petani tidak akan mengikuti informasi yang disampaikan penyuluh. Keteguhan bagi penyuluh sangat penting karena merupakan cara bagi penyuluh mempertahankan dan menanamkan pemahaman kepada petani sebagai sasaran penyuluhan, dan ini merupakan sikap kreatif penyuluh. Dalam kenyataannya ada beberapa penyuluh yang kurang mampu meyakinkan petani mengenai teknologi yang dikemukakannya.
Bagaimana sikap penyuluh terhadap	ST	03-Mar-15	Para petani sesungguhnya sangat membutuhkan sentuhan penyuluhan, sebagian besar para petani pada umumnya senantiasa menantikan adanya kegiatan penyuluhan. Mereka ingin mendapatkan suatu pengetahuan baru tentang teknologi pertanian karena telah mengetahui sebelumnya bahwa Badan penyuluhan pertanian

	organisasinya?		memiliki tugas dan tanggung jawab membimbing petani dalam pengembangan usaha taninya. Dengan sikap atraktif penyuluh sebagai perilaku kreatif membawa para penyuluh berupaya menemukan cara baru dalam menyuluh para petani karena mereka tidak ingin apa yang diketahui petani tentang keunggulan Badan penyuluhan pertanian berbeda dengan penampilan para penyuluh pertanian itu sendiri
--	----------------	--	---